

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Caso – Lojas Weiss

Ewerton Weiss

Florianópolis, julho de 2000

EWERTON WEISS

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Caso – Lojas Weiss

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração de Empresas, do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Administrador.

Orientação do Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima.

Florianópolis, julho de 2000

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ ao aluno Ewerton Weiss na Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5236.

Banca Examinadora:

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Presidente

Prof.^a. Doutora Valeska Nahas Guimarães
Membro

Prof. Doutor Rolf Hermann Erdmann
Membro

"É seguro que Deus preferirá julgar-nos pelos propósitos que nos acompanham cada manhã ao sair de casa e não pela culpa com que voltamos ao anoitecer."

Gregório Marañón

"Uma teoria que não possa ser explicada a uma garçonete não merece ser levada a sério."

Ernest Rutherford

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram na minha caminhada durante estes quatro anos e meio de curso de graduação e também na elaboração deste trabalho. De modo especial, expresso meus sinceros agradecimentos:

- Ao Professor Raimundo Nonato de Oliveira Lima, pela orientação, estímulo e amizade em todos os momentos.
- Aos meus pais, Raul e Ivone pelo carinho e apoio constante.
- Aos meus irmãos Isoni, Rosiani, Raul Roberto, Irene e Luciana, pela colaboração neste trabalho e nos muitos outros por ter me acolhido como “filho”.
- A minha namorada Karin em especial pelo amor e pela compreensão.
- À Sidney, pela atenção e disposição de me acompanhar durante o estudo de caso nas Lojas Weiss.
- À organização estudada, Lojas Weiss, e a todos os funcionários entrevistados pela colaboração.
- Aos meus colegas de curso, mas em especial aos amigos Roberto Gaspar, Adriano Sousa, Edgar e Aluísio.
- À todos os familiares mais próximos, que sempre torceram por mim durante essa caminhada.
- À Deus por ter concedido não só saúde, calma, persistência mas também todos os colaboradores acima que tornaram este estudo uma realidade.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	vii
RESUMO	viii
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo geral	2
2.2 Objetivos específicos	2
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
3.1 Escola das relações humanas	3
3.2 Ambiente organizacional	4
3.3 Burocracia nas organizações	7
3.4 Tecnologia	9
3.5 Condições de trabalho	10
3.6 Divisão do trabalho	11
3.7 Processo de planejamento	13
3.8 Processo de organização	16
Qualidade no atendimento	21
Qualidade como ferramenta competitiva	24
Qualidade como arma competitiva	26
Alguns exemplos: casos práticos	29
4 METODOLOGIA	31
4.1 Métodos de coleta de dados	32
5 ESTUDO DE CASO (Diagnóstico): LOJAS WEISS	33
5.1 Histórico da empresa	33
5.2 Atual missão corporativa	34
5.3 Estrutura organizacional	34
5.4 Objetivos da organização	36
5.5 Estratégias	36
5.6 Análise do marketing Mix	37
5.1 Preços	37
5.1 Canais de distribuição	37

5.1 Comunicação de marketing	38
5.1 Promoção	38
5.1 Análise das vendas	38
5.1 Pontos fortes e fracos	40
5.1 Logomarca	40
5.1 Fatores ambientais	41
5.1 Análise de clientes	42
5.1 Análise de fornecedor	43
5.1 Mercado consumidor	43
5.1 Análise da concorrência	44
5.1 Oportunidades	44
5.1 Ameaças	45
6 DESCRIÇÃO BÁSICA DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO ATUAL	46
7 PROGRAMA GERAL P/ QUALIDADE NO ATEND. AO PÚBLICO	49
7.1 Princípios básicos	50
7.2 Guia prático	53
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	70
9 BIBLIOGRAFIA	72
10 ANEXOS	74

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1: O ambiente externo de ação direta das organizações	06
Quadro 1: Uso do telefone	53
Figura 2: O ambiente externo de ação indireta das organizações	07
Quadro 2: Tempo de espera – Clientes	54
Quadro 3: Aparência	55
Quadro 4: Importância do sorriso e do nome	56
Quadro 5: Conhecendo as atividades principais dos clientes	57
Quadro 6: A organização	58
Quadro 7: Concorrência	59
Quadro 8: Demonstração do produto	60
Quadro 9: Comunicação	61
Quadro 10: O <i>Feed-back</i> ao cliente	62
Quadro 11: Prestando atenção aos detalhes	63
Quadro 12: O papel da gerência	64
Quadro 13: Acompanhamento junto ao cliente	65
Quadro 14: Lidando com as críticas	66
Quadro 15: Encantando os clientes	67
Quadro 16: Questionário de satisfação dos clientes	69

RESUMO

O principal objetivo desta trabalho foi descrever a dinâmica de atendimento atual e propor um programa geral de qualidade no atendimento ao público para o ano. Além deste objetivo, o estudo promoveu a descrição do ambiente interno e externo, definiu-se a missão e os princípios básicos para qualidade no atendimento ao público na empresa visando melhor praticidade no entendimento do programa. Para enriquecer o trabalho também descreveu-se o marketing mix e analisou-se os 4p's do marketing. A revisão bibliográfica estudada utilizou autores nacionais e internacionais na área de administração geral e na qualidade total em serviços. A metodologia fez uso de um estudo exploratório/descritivo e em uma segunda fase realizou um estudo de caso com base qualitativa de conteúdo das observações, feitas junto a diretores e gerentes do estabelecimento comercial, localizados na grande Florianópolis, município de Palhoça. O estudo produziu considerações de que a constante preocupação com a qualidade em serviços tem crescido diante das empresas prestadoras de serviços, e que um guia para qualidade no atendimento ao público é muito bem vindo a tais empresas. Mesmo sendo de difícil implantação, o plano primou pela clareza e objetividade de cada um dos passos apresentados. Finalmente, foram feitas sugestões para avaliação e controle do plano apresentado, além de recomendações de novos estudos.

1 INTRODUÇÃO

O ano 2000 caracteriza-se pela competitividade globalizada e por mudanças contínuas e imprevistas. Empreendedores e dirigentes tem enfrentado o desafio de encontrar caminhos apropriados visando garantir um futuro promissor num mercado crescentemente complexo.

Na atualidade, pode-se afirmar que as organizações passam por um momento significativo em termos de adequação à realidade nacional e internacional, quanto à alteração do comportamento do cliente e do acirramento da concorrência, gerando uma necessidade de mudança, de revisão e reestruturação de todo o processo produtivo/administrativo.

A abertura da economia, objetivando uma globalização, a formação dos blocos econômicos, facilitam o fluxo de produtos das mais diferentes origens e altamente diferenciados e termos de qualidade e preço.

A partir dos anos 80, o mercado sofre uma profunda transformação. Os clientes sabem o que querem, o que desejam pagar e como obter seus produtos nos termos que exigem.

Esses desafios requerem uma capacidade muito grande de flexibilidade para adequação aos interesses da clientela e a superação da concorrência. Diante desses aspectos, a sobrevivência da empresa dependerá da resposta que a mesma dará frente às situações de rigidez, insensibilidade, falta de foco no cliente, atendimento personalizado, paralisia burocrática, falta de inovação e os custos elevados.

Por isso, empresas que buscam qualidade tem conseguido elevar seus níveis de produtividade, já que o controle é centrado no processo, estabelecido com o objetivo de não produzir defeitos, o que gera mais qualidade e maior produtividade.

A organização que pretende alcançar um padrão de excelência, deve ir em busca da satisfação do cliente, aliada à adequação tecnológica com o correto controle dos processos. No entanto, o que se encontra com maior frequência são organizações centralizadas, que restringem o envolvimento potencial que seus membros poderiam desenvolver. A responsabilidade só pode ser conseguida através da participação.

Pode-se destacar também a dificuldade e o despreparo para o correto atendimento aos clientes prestados pelas organizações. Vale ressaltar que são poucas as empresas possuidoras de um atendimento com qualidade. Poucas empresas conseguem imprimir aspectos positivos no serviço prestado através do atendimento ao público.

Nesta perspectiva, o primeiro objetivo deste estudo seria o diagnóstico interno e externo da organização juntamente com a elaboração de um programa de qualidade no atendimento ao público e suas possíveis restrições nos processos trabalho e com os objetivos nos níveis de supervisão e operacional.

Para tanto, a organização escolhida para estudo de caso, foi um estabelecimento comercial denominado RAUL LEONARDO WEISS FIRMA INDIVIDUAL (Loja Weiss), localizada, a Rua José Maria da Luz, 2839, Centro – Palhoça/SC. Esta empresa tem como produto alvo a comercialização de Roupas (masculinas, femininas e infantil), Tapetes, Enxoval, Tecido e Calçados.

A organização é administrada pelo seu fundador e por sua família e possui hoje 12 funcionários. A LOJA WEISS encontra-se num processo de reestruturação geral, passando pela redefinição do seu organograma e dos ocupantes dos respectivos cargos e pela implantação de um sistema de informações integrado em toda a empresa.

A proposta deste projeto é prover a organização de objetivos e estratégias para suprimir todas as deficiências na qualidade do atendimento ao público, visando o desenvolvimento e a continuidade no mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Descrever a dinâmica de atendimento atual e propor um programa geral de qualidade no atendimento ao público para a organização no ano 2000.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever o ambiente interno e externo da organização escolhida;
- Descrever o perfil da concorrência;
- Descrever o perfil da clientela;
- Avaliar as oportunidades e ameaças;
- Descrever os pontos fortes e fracos da organização;
- Descrever a missão empresarial;
- Analisar o 4p's do marketing;
- Descrever o marketing mix;
- Descrever a dinâmica de atendimento ao público atual;
- Propor um programa de qualidade no atendimento ao público;

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 A escola das relações humanas

As empresas econômicas visam produzir bens e serviços para satisfazer os desejos materiais do ser humano. A principal responsabilidade de seus administradores é a eficiência no uso de recursos para produzir riquezas econômicas. Sua segunda responsabilidade é realizar este propósito de tal modo que não coloque nenhuma restrição aos legítimos interesses e direitos de qualquer pessoa. Sua terceira responsabilidade é observar, pela palavra e pela ação, os padrões éticos da sociedade. Não existe nenhuma empresa isolada de seu ambiente externo, social, econômico, tecnológico, político ou ético, é o que diz KOONTZ e O'DONNEL¹.

Segundo CHIAVENATO², existe uma abordagem que procura enfatizar as pessoas dentro da organização – Escola das Relações Humanas. Esse modelo surgiu em combate a teoria clássica de Taylor e Fayol, pois estava disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas. Os administradores técnicos e voltados aos aspectos lógicos cedeu lugar a Administração “Humanística”, voltada a aspectos psicológicos e sociais da organização. A escola das relações humanas representa uma reação contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador. A “espontaneidade” do trabalhador emergiu como o fator determinante de sucesso empresarial.

Outro fator relevante apontado por CHIAVENATO², é o estudo do clima organizacional, pois está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Gera-se motivação a partir da satisfação das necessidades de cada indivíduo. O termo clima organizacional está relacionado aos aspectos internos da empresa que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Uma vez criado, o clima organizacional passa a provocar poderosa influência sobre a motivação e proporcionalmente sobre o desempenho de cada indivíduo – satisfação no cargo, absenteísmo e produtividade.

¹ KOONTZ, Harold., O'DONNEL, Cyril. **Princípios da Administração: uma análise das funções administrativas**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978. p. 333.

² CHIAVENATO¹, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**, 2.ed. São Paulo: Makron-Books, 1987. p. 287

3.2 Ambiente organizacional

As características estruturais são melhores explicáveis pelas características ambientais que a cercam, e estas não limitam-se apenas as variáveis endógenas, mais sim variáveis exógenas, ou seja, procura-se entender tanto as variáveis internas quanto as externas da organização, por influenciarem profundamente nos aspectos estruturais e comportamentais da organização. Chama-se ambiente tarefa aquele composto por partes relevantes à empresa para esta poder conquistar seus objetivos. São quatro os ambientes: consumidores, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores. (CHIAVENATO³).

CHIAVENATO³ ressalta ainda que, para a empresa conquistar seus objetivos ela deve estabelecer qual o sua área de domínio, ou seja, qual o melhor elemento do ambiente tarefa deve ser destinado mais concentração de esforços. Outro fator será a observação ao fato, como por exemplo, se a área de domínio atual tenderá a continuar no futuro ou não. Se ela vai se movimentar na mesma direção das tendências gerais de mercado ou ramo de negócio.

A análise ambiental voltada para o ambiente interno da empresa leva em consideração os recursos financeiros/contábeis, mercadológico, produtivos e humanos de toda a empresa como fatores conjuntos, nos diz CHIAVENATO³.

Segundo CHIAVENATO⁴, nenhuma organização é completamente autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em função das complexas interações entre elas. Algumas das conseqüências dessa interdependência são: mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo que gera um certo controle ambiental sobre a toda organização. CHIAVENATO⁴ observa em sua análise ambiental, que tudo aquilo que envolve externamente uma organização pode ser considerado como ambiente organizacional, ou seja, é o contexto dentro do qual a organização está inserida. Por ser um sistema aberto, faz com que tudo o que ocorra externamente no ambiente passe a influenciar internamente a organização.

³ CHIAVENATO1. *Op. cit.* p. 08

⁴ CHIAVENATO2. Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993. p. 816

Como o ambiente é vasto e complexo, envolvendo tudo ao redor da organização, ele pode ser analisado, de acordo com CHIAVENATO⁵, em dois segmentos: *o ambiente tarefa e o ambiente geral*. O ambiente geral é o macro ambiente e comum a todas as organizações e tudo o que vier a acontecer neste, afetará direta e indiretamente todas as organizações. Podem ser condições tecnológicas, condições legais, condições políticas, condições econômicas, condições demográficas, condições ecológicas e culturais. Por sua vez o ambiente tarefa é o mais próximo e imediato de cada organização, (CHIAVENATO⁵). Pode ser considerado como o ambiente de operações, sendo constituído de fornecedores, clientes, concorrentes, e entidades reguladoras (sindicatos, associações de classe, órgãos protetores do consumidor).

Para CHIAVENATO⁵, existem ainda certas tipologias de ambientes, referindo-se à características do ambiente tarefa que facilitam o estudo e análise ambiental. Quanto à sua *estrutura*, os ambientes são classificados em homogêneos (quando há pouca segmentação) e heterogêneos (quando há muita diferenciação de mercado). Quanto à sua *dinâmica*, CHIAVENATO⁵ classifica os ambientes em estáveis e instáveis. Estáveis se caracteriza por possuir pouca ou nenhuma mudança e instáveis quando os agentes estão constantemente provocando mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças.

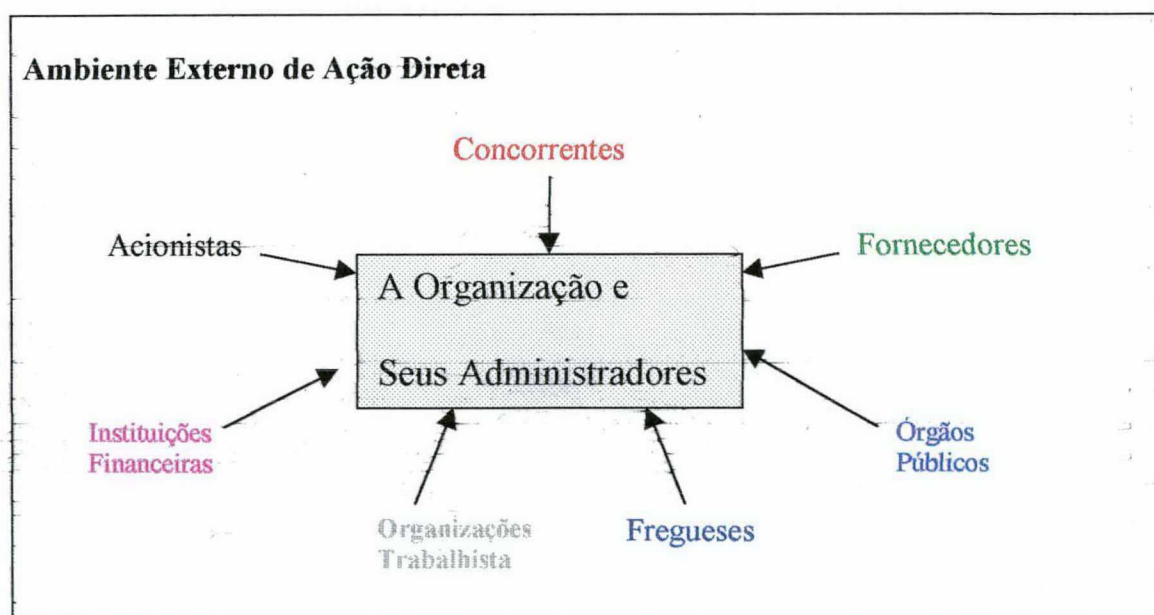


Figura 1. - O ambiente externo de ação direta das organizações – Fonte: CHIAVENATO

⁵ CHIAVENATO2. Op. Cit. p. 821.

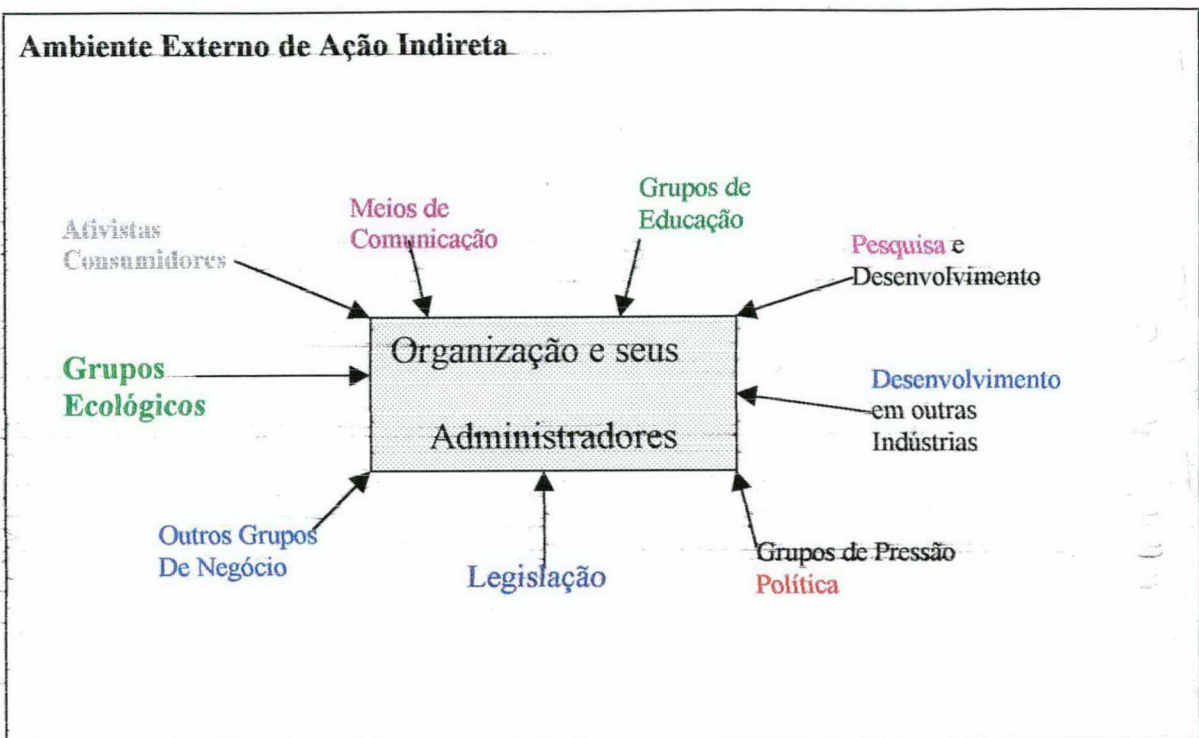


Figura 2 – O ambiente externo de ação indireta das organizações – Fonte: CHIAVENATO

O comportamento organizacional tem a característica muito peculiar de ser influenciado pelo meio em que se encontra. O enfoque principal é sobre os indivíduos e seus grupos e líderes, determinando culturas organizacionais que refletem a missão e as metas globais da organização. Atualmente as organizações não podem mais serem vistas como sistemas fechados, mas sim sistemas abertos pois as empresas precisam estar em constante adaptação às mudanças no ambiente externo.

O mundo dos negócios não é mais limitado por fronteiras geográficas. Até pouco tempo o domínio industrial era praticamente dominado por um único país. Atualmente, países industrializados, já passam a dividir este mercado e a ameaçar tal domínio. Pode-se então ter a clareza que é preciso se conscientizar melhor das diferenças interculturais, e as implicações destas nas práticas administrativas e organizacionais.

A ambiente organizacional tem sido a alavanca propulsora de mudanças principalmente nas grandes empresas. Com a globalização as barreiras geográficas não existem mais, o que faz com que qualquer mudança internacional pode ser percebida localmente. Muitos fatores influenciam tais mudanças organizacionais. Como por exemplo, as flutuações no câmbio, novos impostos e tecnologia, influência sindical, entre muitos outros.

Do outro lado as empresas precisam modificar suas estratégias, objetivos, metas e políticas, de forma proativa ou reativamente, para se adaptarem à tais mudanças.

3.3 Burocracia nas organizações

Uma nova abordagem surgiu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão fundador da Teoria da Burocracia. O termo burocracia mostra-se voltado, segundo CHIAVENATO⁶, especialmente para a racionalidade e para eficiência. Weber propôs um tipo ideal de burocracia seguindo algumas dimensões como: formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário. Através do ponto de vista técnico a burocracia atinge o maior alto grau de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais, o que constitui um exemplo típico de organização formal. CHIAVENATO⁶ ainda observa que, as disfunções da burocracia são muitas, desde excesso de formulários e papéis até resistência a mudança gerando um alto grau de eficiência no entanto, com uma total ineficácia.

3.3.1 Aspecto legal

Neste item CHIAVENATO⁷ observa que a burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. As normas e regulamentos são considerados racionais porque devem ser coerentes com os objetivos visados e legais porque conferem, às pessoas investidas de autoridade, um poder de coação sobre os subordinados e também meios coercitivos capazes de impor a disciplina.

3.3.2 Aspecto formal

A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas e todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas observa CHIAVENATO⁷.

⁶ CHIAVENATO1. *Op. Cit.* p. 08.

⁷ CHIAVENATO2. *Op. Cit.* p. 417-421.

3.3.3 Aspecto racional e divisão do trabalho

Segundo CHIAVENATO⁸, a burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Cada participante passa a Ter seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua esfera de competência e de responsabilidade específica.

3.3.4 Impessoalidade nas relações

A administração da burocracia, de acordo com análise de CHIAVENATO⁸, não considera as pessoas como pessoas propriamente ditas, mas como ocupantes de cargos e funções. O poder de cada um é impessoal e deriva do cargo que ocupa.

3.3.5 Princípio da hierarquia

Uma organização deve estabelecer cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão, relata CHIAVENATO⁸.

3.3.6 Competência técnica

Na organização burocrática CHIAVENATO⁸ destaca que a escolha das pessoas deve se basear na competência técnica e não em preferências pessoais. Deve-se estabelecer critérios, validos para toda organização, capazes de avaliar e classificar os funcionários concorrentes à um determinado cargo.

3.3.7 Separação entre propriedade e administração

A administração da burocracia obrigar-se-á a aprender sobre a separação entre os rendimentos e os bens privados ou públicos e distingui-los dos tipos patrimonial e feudal de administração, aborda o autor (CHIAVENATO⁸).

⁸ CHIAVENATO2. Op. Cit. p. 420-433.

3.3.8 Profissionalização do funcionário

Cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo e para tanto recebem salários correspondentes ao mesmo. O funcionário é nomeado por competência e capacidade, e admitido por seu superior hierárquico. E CHIAVENATO⁹ completa dizendo, que o funcionário ocupa um cargo por tempo indeterminado e a medida que demonstre mérito e capacidade, ele poderá ser promovido para outros cargos.

3.4 Tecnologia

CHIAVENATO¹⁰ destaca que, uma das mais recentes áreas de estudo da teoria administrativa é o papel da tecnologia na determinação da estrutura e do comportamento organizacional das empresas. Joan Woodward, a partir de estudos e pesquisas em algumas indústrias no sul da Inglaterra, passou a compreender o importante papel influencial da tecnologia sobre empresas que a utilizam sobre variadas formas e natureza para realizar suas operações e atingir seus objetivos. Destaca ainda que, a tecnologia pode ser entendida como um componente do meio ambiente (influenciando a empresa de fora para dentro) e como um componente também empresarial (fazendo parte do sistema interno da empresa). A tecnologia surge como variável crucial no momento que se adquire uma concorrência, e que sua tecnologia demonstra-se superior, diferenciando uma empresa de outra através do fator determinante chamado, tecnologia. Ela pode ser entendida como o conjunto ordenado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e serviços. CHIAVENATO¹¹ relata que, para Simon, ... “a tecnologia não é coisa, mas sim conhecimento – conhecimento que o homem acumulou durante milhares de anos”.

CHIAVENATO¹² reconhece que a tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas. Alguns autores falam de imperativo tecnológico quando se referem ao fato de que a tecnologia determina a estrutura da organização e o seu comportamento. Observa-se ainda que

⁹ CHIAVENATO2. Op. Cit. p. 434.

¹⁰ KOONTZ & O'DONNEL. Op. cit. p.195.

¹¹ CHIAVENATO1. Op. cit. p.131.

¹² CHIAVENATO2. Op. cit. p. 835.

tecnologia tornou-se sinônimo de eficiência. A eficiência tornou-se o critério normativo pelo qual os administradores e as organizações são costumeiramente avaliados.

3.4.1 Informática

A informática tornou-se um importante ferramental tecnológico a disposição do homem, possibilitando prover o seu desenvolvimento econômico e social, relata CHIAVENATO¹². A informática agiliza os processos de decisão e otimiza a utilização dos recursos existentes.

Ela concentra-se como a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação.

“Informação é o conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo (CHIAVENATO, 1993).”

HAMPTON¹³ aborda mais especificamente que, a tecnologia molda os tipos de emprego que estão disponíveis e as conseqüentes oportunidades de satisfação no trabalho, para os funcionários. Influi nos padrões de comportamento de grupos que se desenvolvem. E influi nos tipo de práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação particular. Por estas razões, o entendimento dos efeitos e implicações da tecnologia é tão crítico para a competência da administração como o é a compreensão da motivação e da dinâmica de grupos.

3.5 Condições de trabalho

Não há necessariamente um ambiente geral de trabalho que se correlaciona com motivação, mas a própria natureza do ser humano. KOONTZ & O'DONNEL¹⁴ destacam que, talvez a mais conhecida classificação das necessidades humanas seja a proposta por Maslow. Ele considera que o ser humano tem necessidades que vão das fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, de amor e estima, à de auto-realização. Para conseguir atingir a meta da motivação nas pessoas de uma organização seria necessário suprir ao menos as necessidades básicas de alimento, vestuário e abrigo de cada indivíduo, porém não esquecendo-se as necessidades subseqüentes, já que se pode levar em consideração que o ser humano vive à busca freqüente pela satisfação das suas necessidades.

¹³ HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1993. p.128.

¹⁴ KOONTZ & O'DONNEL. *Op. cit.* p.145.

HAMPTON¹⁵ destaca que, o que tornou a teoria de Maslow tão importante e instrutiva para a administração não foi simplesmente a sua lista específica de necessidades humanas (a maioria já havia sido estudada também por outros) mas, antes, o que é verdadeiramente importante, o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento.

Outra teoria de motivação que tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo é a teoria da motivação/higiene, de **Frederick Herzberg**. Este estudo apresenta, segundo HAMPTON¹⁵, evidências de que os fatores que satisfazem as pessoas no trabalho são diferentes daqueles que as fazem insatisfeitas. Os fatores de satisfação são inerentes ao trabalho, os fatores de insatisfação pertencem ao ambiente de trabalho, onde aparecem três necessidades secundárias – *poder, afiliação e realização*.

A motivação trabalha o lado mental que requer que os empregados tenham a expectativa de serem capazes de satisfazer suas necessidades por meio do trabalho, antes de trabalharem.

3.6 Divisão do trabalho

O estudo do desenho organizacional leva a questão da diferenciação existente nas organização, este último refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequado ao alcance dos objetivos empresariais. Quanto maior a diferenciação, maior a heterogeneidade dentro da empresa, pois acarreta maior número de departamentos diferentes, maior número de níveis hierárquicos e maior número de órgãos especializados de assessoria, ou seja, maior complexidade organizacional. Outro fator relevante é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas, chamada de **formalização**. Porém com a formalização a empresa se torna burocrática, mecanicista, formal, específica, rotinizada, programada e autoritária. O estudo da centralização por sua vez, refere-se à concentração ou dispersão do poder dentro da empresa, ou seja, é o grau em que a autoridade é distribuída dentro da organização. CHIAVENATO¹⁶ destaca que, quanto maior a centralização, mais a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia, e ao contrário, quanto maior a descentralização, mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia.

¹⁵ HAMPTON. *Op. cit.* p. 74.

¹⁶ CHIAVENATO. *Op. cit.* p.247.

Alguns fatores afetam o desenho organizacional como:

- ☐ Objetivos empresariais.
- ☐ Tecnologia.
- ☐ Ambiente.
- ☐ Estratégia empresarial.

O estudo da amplitude administrativa tem por objetivo delimitar o número de subordinados. Nas empresas onde prevalece a grande amplitude, a configuração global da organização é tipicamente achatada, ao contrário com pequena amplitude, a estrutura apresenta-se alta com uma longa cadeia de autoridade.

3.6.1 Vantagens da especialização do trabalho

STONER¹⁷ afirma que, ninguém é fisicamente capaz de executar todas as operações das tarefas mais complexas, nem ninguém pode adquirir todas as qualificações necessárias para executar as várias tarefas que compõem uma operação complexa. Assim, para executar as tarefas que exigem muitos passos, é preciso dividir as diversas partes da tarefa entre muitas pessoas. STONER¹⁷ ainda observa que, esta divisão especializada do trabalho permite que as pessoas aprendam qualificações e se especializem em funções individuais do trabalho. Além disso, a disponibilidade de uma variedade de trabalho permite que as pessoas escolham ou sejam indicadas para cargos que elas apreciem e para os quais estejam preparadas.

3.6.2 Opções de produtividade entre a especialização e a satisfação.

Em 1960 autores modernos de administração tinham chamado atenção para os problemas que a extrema simplificação do trabalho estava causando para as demais pessoas. Quando as funções ficam especializadas demais os empregados acham suas tarefas desagradavelmente monótonas e acham que elas não os satisfazem mais. O passo seguinte é proporcionar inovações ou incrementações significativas na rotina de trabalho.

¹⁷ STONER, James A. F. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1991. p. 172.

Assim, relata KOONTZ & O'DONNEL¹⁸, os funcionários perdem seu senso de autonomia e de desafio, ficando sem qualquer poder e quase sempre dependentes.

A especialização, não em sua totalidade, atinge um ponto em que suas vantagens, em termos de eficiência e produtividade, vão sendo compensadas por desvantagens em termos humanos.

3.7 Processo de planejamento

A mais fundamental das funções da administração é o planejamento, as futuras maneiras alternativas de agir na empresa como um todo. Planejar pressupõe a existência de alternativas que possibilitem prever, ou ainda, decidir sobre as ações a serem tomadas no futuro, com o objetivo de cumprir algum requisito imposto pelo mercado.

Para KOONTZ & O'DONNEL¹⁸, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. É eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos ir. Força a ocorrência de certas coisas que de outra forma não aconteceriam. Os mesmos, relatam ainda que, planejar é um processo intelectual, é determinar conscientemente os cursos de ação, é basear as decisões nas finalidades, nos fatos e em estimativas.

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais.

Segundo CHIAVENATO¹⁹, o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. Relata ainda que, o planejamento é o modelo teórico para a ação futura, visa dar condições racionais para que se organize e dirija o sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura.

Vivemos numa era econômica, tecnológica, social e política onde o planejamento, da mesma forma que as outras funções dos administradores, tornou-se um requisito para a sobrevivência da empresa. As mudanças e o crescimento econômico geram oportunidades, mas também implicam em riscos, principalmente numa época de rivalidade mundial por mercados, recursos e influências. A tarefa do planejamento é precisamente a de minimizar o risco e ao mesmo tempo tirar o máximo proveito das oportunidades.

Dessa forma uma ação não planejada não pode ser controlada, pois controlar significa manter as atividades dentro do curso, corrigindo-se seus desvios em relação aos planos.

¹⁸ KOONTZ & O'DONNEL2. **Fundamentos da administração**. São Paulo : Pioneira, 1987. p. 65-74

¹⁹ CHIAVENATO2. **Op. Cit.** p. 230-237.

Qualquer tentativa de controlar sem planos não faz sentido, por não ser possível determinar se a direção seguida é a direção que se deveria seguir. Conclui-se que, os planos fornecem os padrões de controle.

KOONTZ & O'DONNEL²⁰ destacam algumas características relevantes ao processo de planejamento, são elas:

“o planejamento é um processo permanente e contínuo; é sempre voltado para o futuro; visa a racionalidade da tomada de decisões; visa selecionar entre várias alternativas um curso de ação; é sistêmico; interativo; o planejamento é uma técnica de alocação de recursos; é uma técnica cíclica; é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais; é uma técnica de coordenação e por fim, o planejamento é uma técnica de mudança e inovação”.

Sabemos que as organizações delimitam seus planos baseados em estratégias e que estas, sendo bem elaboradas e postas em prática com eficiência, trazem resultados satisfatórios para as empresas. Logo, a finalidade das estratégias é determinar e comunicar, através de um sistema de objetivos e diretrizes fundamentais, um quadro do tipo de empresa que se prefigura. As estratégias indicam direções e ênfases, e distribuição de recursos e formam um arcabouço bastante útil para orientar o raciocínio e as ações da empresa, salientam os autores KOONTZ & O'DONNEL²⁰.

Qualquer planejamento completo normalmente devem seguir certas etapas mesmo que estejam relacionadas a grandes programas como aquisição de uma fábrica ou menores, como o desenvolvimento de novos produtos. KOONTZ & O'DONNEL²⁰ destacam algumas etapas básicas à serem seguidas no desenvolvimento de um planejamento, são elas:

- **“Percepção das oportunidades:** estar ciente de uma oportunidade é o verdadeiro ponto inicial do planejamento. O estabelecimento de objetivos realistas depende desta percepção. O planejamento requer um diagnóstico realista das oportunidades.
- **Estabelecimento de objetivos:** a primeira etapa do planejamento é estabelecer objetivos para toda a empresa e, a seguir, para cada unidade subordinada. Objetivos

²⁰ KOONTZ & O'DONNEL. Op. Cit. p. 75-84.

que especifiquem os resultados almejados indicam os pontos terminais do que é para ser feito, qual deve ser a principal ênfase e o que de ser realizado pela rede de diretrizes, estratégias, procedimentos, normas, orçamentos e programas.

- **Estabelecimento de premissas:** um segundo passo lógico do planejamento é estabelecer, chegar a uma conformidade para usar e disseminar premissas cruciais de planejamento. As premissas são, em outras palavras, o cenário previsto de planos em funcionamento. Quanto mais os indivíduos incumbidos de planejar compreenderem e concordarem em utilizar premissas de planejamento compatíveis, mais coordenado será o planejamento empresarial.
- **Determinação de rumos alternativos:** a terceira etapa do planejamento é procurar e examinar maneiras alternativas de agir, especialmente aquelas não evidentes à primeira vista. O problema mais comum não é o de encontrar alternativas, mas sim o de reduzir a sua quantidade de modo a ser possível analisar a mais promissora.
- **Avaliação dos rumos alternativos:** após sondar os rumos alternativos examinar seus pontos positivos e negativos, a quarta etapa é avaliá-los medindo os diversos fatores à luz das premissas e das metas.
- **A escolha de um rumo:** a quinta etapa do planejamento, selecionar uma maneira de agir, é o ponto onde se adota um plano - o momento da tomada de decisão.
- **Formulação de planos derivados:** Dificilmente o planejamento estará completo no instante em que é tomada a decisão, e portanto uma última etapa é recomendada. Quase invariavelmente serão necessários planos derivados para apoiarem o plano básico.”

Apesar de terem sido seguidas todas as etapas corretamente, existem certos problemas que podem atingir o processo de planejamento. Devido às incertezas futuras e aos possíveis erros mesmo do prognóstico mais abalizado, o ideal do planejamento é ser flexível - ter a capacidade de mudar de direção quando for forçado a fazê-lo por eventos imprevistos. Segundo KOONTZ & O'DONNEL²¹, quanto mais flexibilidade puder ser introduzida nos planos, menor será o perigo de perdas decorrentes de acontecimentos imprevistos; o custo da flexibilidade deve ser medido contra os riscos envolvidos nos compromissos futuros assumidos. Relatam ainda que, existem porém *limitações à flexibilidade*, entre elas esta o fato que nem sempre é possível protelar uma decisão até tornar-se evidente que era a correta,

²¹ KOONTZ & O'DONNEL2. Op. Cit. p. 90-93.

planos com flexibilidade a eles incorporada podem ser tão dispendiosos que os benefícios da sua proteção talvez não compensem os custos e uma terceira grande limitação de se dar flexibilidade aos planos é o fato de serem comuns os casos em que simplesmente não é possível fazer isso, ou em que é possível, mas as dificuldades são tais que se torna impraticável.

Por fim, CHIAVENATO²² revela que, quanto mais as decisões de planejamento forcem um compromisso com o futuro, tanto mais deve-se verificar periodicamente os acontecimentos e as expectativas e retrace os planos conforme for necessário para manter o curso rumo a uma meta almejada.

3.8 Processo de organização

É comum dizer que basta possuir um pessoal qualificado para qualquer modelo organizacional funcionar. Já se disse inclusive, que a ambigüidade na organização é uma coisa boa por obrigar ao trabalho em equipe, uma vez que as pessoas estariam cientes que ou elas cooperam ou nada será feito. Entretanto não resta a menor dúvida que um bom quadro de pessoal e indivíduos que desejam cooperar, irão trabalhar juntos muito mais eficazmente se conhecerem os papéis que deverão desempenhar no empreendimento cooperativo e se souberem como suas posições se inter-relacionam.

KOONTZ & O'DONNEL²³ destacam que, é visando uma estruturação das funções que a organização formal é concebida. É nessa conotação que consideramos a organização como o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos, a designação de cada agrupamento a um administrador com autoridade para supervisioná-lo e a estipulação de coordenação horizontal e vertical na estrutura da empresa.

Essencialmente, a organização brota da necessidade humana de cooperação. Os seres humanos são forçados a cooperarem entre si para atingirem metas pessoais devido às suas limitações físicas, biológicas, psicológicas e sociais. A cooperação pode, na maioria dos casos, ser mais produtiva e menos dispendiosa se houver alguma espécie de estrutura organizacional, observa KOONTZ & O'DONNEL²³.

²² CHIAVENATO2. *Op. Cit.* p.245.

²³ KOONTZ & O'DONNEL2. *Op. Cit.* p. 177-212.

Para CHIAVENATO²⁴, a organização é uma atividade básica da administração: serve para agrupar e estruturar todos os recursos – sejam humanos ou não – para atingir os objetivos predeterminados. De todos os recursos, o elemento humano é o mais importante. Através da organização, as pessoas são agrupadas para melhor realizar tarefas inter-relacionadas e para melhor poderem trabalhar efetivamente em grupo. A organização existe porque o trabalho a ser feito é demasiado para uma única pessoa controlar. Daí a necessidade de auxiliares, o que leva a um novo problema: o de se conseguir um grupo de atuação efetiva e o de coordenação. O autor relata ainda que, a estrutura organizacional pode ser visualizada sob dois aspectos intimamente relacionados entre si; o “*aspecto vertical e o aspecto horizontal*”.

O *aspecto vertical* se refere basicamente à dimensão escalar ou hierárquica e envolve a nivelação das decisões, a cadeia de comando, o número de níveis hierárquicos necessários, a amplitude administrativa, como itens principais.

O *aspecto horizontal* se refere basicamente ao fluxo de relações dentro da organização e envolve a departamentalização, a divisão do trabalho, órgãos de linha e de *staff*, o papel de comissões interdependentes, a coordenação, procedimentos de tomada de decisão entre setores diferentes da organização, como itens principais.

Não há nada inerentemente inflexível numa organização formal. Pelo contrário, um administrador só consegue organizar bem se a estrutura proporcionar um ambiente onde o desempenho individual, tanto presente como futuro, contribua para as metas grupais. Embora a consecução das metas deva ser o motivo propulsor de toda atividade cooperativa, precisamos nos aprofundar mais a fim de descobrirmos os princípios que norteiam o estabelecimento de uma organização formal eficaz.

Dessa forma, KOONTZ & O'DONNEL²⁵, destacam alguns princípios com o objetivo de dirigir o processo de uma organização formal. São eles:

1. **“Princípio da unidade dos objetivos.”** A estrutura de uma organização é eficaz quando facilita a contribuição dos indivíduos à consecução dos objetivos empresariais.
2. **“Princípio da eficiência.”** A estrutura de uma organização é eficiente quando facilita a consecução dos objetivos com um mínimo de

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Vol.2. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

²⁵ KOONTZ & O'DONNEL. *Op. Cit.* p. 178-180.

consequências ou custos fortuitos (indo além do sentido usual de custos inteiramente em termos mensuráveis em dinheiro ou homens-horas). Para um funcionário, estrutura organizacional eficiente provavelmente será aquela que funciona sem desperdício e que lhe proporcione satisfação no trabalho; que tenha os limites de autoridade bem demarcados e uma atribuição definida de responsabilidades; que possibilite uma participação adequada na resolução de problemas; que ofereça segurança e oportunidades de status; e que proporcione uma chance de desenvolvimento pessoal e pague salários justos.

Departamento denota uma área, divisão ou setor distinto de uma empresa sobre o qual um administrador tem autoridade para desempenhar atividades especificadas.

Segundo KOONTZ & O'DONNEL²⁶, um departamento pode ser a divisão de produção, o departamento de vendas, a filial do oeste do país, a seção de pesquisa de mercado ou a unidade de cobranças. Em algumas empresas, a terminologia departamental é aplicada sem precisão; em outras, especialmente nas maiores, uma terminologia mais rígida indica as relações hierárquicas. Toda organização precisa decidir quantos subordinados um superior pode administrar. Estudiosos da administração verificaram que este número varia geralmente de quatro a oito nos níveis mais altos da organização, e de oito a quinze ou mais nos níveis mais baixos, observam KOONTZ & O'DONNEL²⁶.

3.8.1 Problemas com os níveis hierárquicos

Existe uma tendência de se considerar a organização e a departamentalização como fins em si mesmas e de se medir a eficácias das estruturas organizacionais em termos de clareza e inteireza dos departamentos e dos níveis departamentais.

Para KOONTZ & O'DONNEL²⁶, a divisão das atividades em departamentos e organização hierárquica, e a criação de níveis múltiplos não são, em si, totalmente desejáveis. Dizem ainda que, à medida que aumenta o número de níveis, mais e mais esforço e dinheiro são dedicados à administração, devido à necessidade de mais administradores e suas equipes e à necessidade de se coordenar as atividades departamentais, somados aos custos das instalações para esse pessoal. Em segundo lugar, os níveis departamentais complicam a

²⁶ KOONTZ & O'DONNEL. Op. Cit. p. 181.

comunicação. Uma empresa com muitos níveis encontra maiores dificuldades em comunicar objetivos, planos e diretrizes através da estrutura organizacional do que uma firma em que o administrador de cúpula se comunica diretamente com os empregados. Finalmente, inúmeros departamentos e níveis complicam o planejamento e o controle. O controle fica mais difícil com o acréscimo de níveis e administradores, enquanto que as complexidades do planejamento e as dificuldades de comunicação tornam simultaneamente este controle mais importante.

3.8.2. Fatores que determinam uma amplitude eficaz

Quando se busca uma resposta para quantos subordinados um administrador pode controlar eficazmente, descobre-se que – afora qualidades pessoais – o fator mais importante é a capacidade do administrador em reduzir a frequência e a temporalidade dos relacionamentos superior/subordinado. Para KOONTZ & O'DONNEL²⁷ há sete fatores gerais que influenciam o número e a frequência de tais relacionamentos.

- ⇒ **“Treinamento dos subordinados”**: quanto melhor o treinamento dos subordinados, menor o impacto dos relacionamentos obrigatórios entre superiores e subordinados, pois este requer menor número de contatos com o superior.
- ⇒ **“Delegação de autoridade”**: Se um administrador delegar claramente autoridade para a execução de uma tarefa bem definida, um subordinado bem treinado poderá realizá-la exigindo um mínimo de tempo e atenção do superior.
- ⇒ **“Planejamento”**: Os planos que definem as características do cargo do subordinado devem estar bem elaborados e claros e se o subordinado possuir autoridade para executá-los e se compreender o que é dele esperado, este exigirá menor tempo do seu superior.
- ⇒ **“Ritmo das mudanças”**: este item é importante para determinar até onde as diretrizes podem ser formuladas e o grau de estabilidade que as diretrizes formuladas poderão manter.

²⁷ KOONTZ & O'DONNEL. Op. Cit. p. 182-189.

- ⇒ **“Uso de padrões objetivos”**: um administrador precisa descobrir, através da observação pessoal ou do uso de padrões objetivos, se seus subordinados estão seguindo os planos.
- ⇒ **“Técnicas de comunicação”**: a capacidade de um executivo comunicar planos e instruções clara e concisamente também tende a aumentar a amplitude administrativas.
- ⇒ **“Número de contatos pessoais”**: o executivo poderá considerar de grande valia para ele a altamente estimulante para seus subordinados o fato de se encontrarem para discutir problemas no toma-lá-dá-cá de uma reunião.
- ⇒ **“A necessidade de equilíbrio”**: deve se ponderar todos os fatores pertinentes de uma dada situação.

3.8.3 A organização como um processo

Quando se encara a organização como um processo, fica evidente, de acordo com KOONTZ & O'DONNEL²⁸, que diversos *inputs* fundamentais precisam ser considerados. Em primeiro lugar, sua estrutura deve refletir os objetivos e os planos, pois as atividades empresariais derivam destes. Em segundo lugar, a estrutura deve refletir a autoridade disponível para administrar em empresa. Em terceiro, a estrutura organizacional deve refletir o seu ambiente, ou seja, que permita participação também de seus membros. Por fim, a organização deve ser conduzida por gente.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

★ Muitas vezes o conceito de qualidade em atendimento/serviço está cristalizado em nossas mentes como apenas o ato de atender a um pedido corretamente e oportunadamente. O problema é que quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o CLIENTE, segundo LOBOS²⁹. Para começar, o cliente possui desejos e expectativas sobre o serviço. Não constituem sequer necessidades, que podem vir a ser sociologicamente previsíveis. É provável, contudo, que tais expectativas estejam sempre relacionadas a três fatores:

²⁸ KOONTZ & O'DONNEL. *Op. Cit.* p. 186.

²⁹ LOBOS, Júlio. *Encantando o cliente externo e interno*. São Paulo : J. Lobos, 9 Ed., 1993. Pp. 14-19.

desempenho, atendimento e custo. Para LOBOS³⁰, o fator desempenho tem a ver com a razão de ser do serviço em si. O atendimento compreende aspectos referentes ao ato da prestação de serviço. E a terceira dimensão, o custo deste serviço.

A importância da Qualidade em Serviços

O impacto econômico da qualidade em serviços se justifica pelo fato que anualmente o setor de serviços (terciário) representa uma grande fatia no PIB (Produto Interno Bruto) de países mais desenvolvidos. Cada vez mais concretiza-se como o principal ramo de atividade para o século XXI. Num país como os EUA, por exemplo, os Serviços já respondem por 68% do PIB, segundo LOBOS²⁹. Não é de estranhar que tal setor já é o que mais emprega nos países desenvolvidos. No Brasil, o que chama atenção não é a grande participação do setor terciário na economia, mas sim, seu crescimento em 50% nos últimos dez anos, segundo LOBOS²⁹. Em relação a abrangência e a influência, nas organizações pelo menos um terço da sua força de trabalho está direcionada à prestação de serviços internos, burocráticos ou não, direta ou indiretamente relacionados ao Cliente Externo.

Outra justificativa reside, para LOBOS³⁰, na peculiar ineficiência associada aos serviços. Peculiar por ser imensa e invisível, ao mesmo tempo. Tal custo podem ser incomensuráveis, mas o mais surpreendente é que, são também, imperceptíveis. Simplesmente não lhes damos a importância devida.

Dessa forma a qualidade em serviços é a ferramenta competitiva do ano 2000 e seguintes. Os anos 80 foram caracterizados pela qualidade na forma TOTAL (japonesa), focalizada apenas em novos métodos de administração da produção, bem como controle dos processos internos. Os anos 90, por sua vez, correspondem à década dos Serviços. Os Serviços constituem uma variável estratégica de negócios por demais frágil. De uma forma mais ampla qualidade em serviços não possui ainda personalidade própria, ou seja, está para ser criada, de acordo com LOBOS³¹.

³⁰ LOBOS, Júlio. *Op. Cit.* pp. 20-23.

³¹ LOBOS, Júlio. *Op. Cit.* pp. 23-27.

O cliente

As organizações de Serviços muitas vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam intrinsicamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não são o que o cliente quer. Isso ocorre quando a voz do cliente não é convenientemente pesquisada. Remediar essa situação, contudo, não implica necessariamente jogar a Organização de Serviços numa complicada aventura científica. A melhor pesquisa baseia-se numa aproximação dos que a dirigem com os clientes no dia-a-dia.

Harry J. Friedman, maior autoridade em varejo da atualidade, expõe que cada cliente tem expectativas diferentes e dessa forma deveriam ser tratados diferentemente uns dos outros. Tal expectativas são supridas de acordo com as necessidades de cada um, ou seja, clientes procuram não só produtos de boa qualidade a preço baixo, mas também benefícios advindos de tais produtos. Assim, segundo FRIEDMAN³², pode-se observar que:

“Clientes não compram características, eles compram benefícios. Profissionais de venda altamente bem-sucedidos escolhem cuidadosamente os pontos a serem valorizados para oferecer ao cliente aquilo que ele deseja comprar. Isto é alcançado ao associar o que aprendeu na sondagem aos benefícios da mercadoria que você tem disponível”.

✧ Não basta apenas saber vender, necessitamos também de conhecimento sobre o produto. Precisa-se de ambos para sobreviver e prosperar no mundo das vendas. O conhecimento do produto permite responder às perguntas básicas dos clientes. Porém, muitas vezes o excesso de informações ou informações complexas podem causar intimidação ao cliente. Eventualmente também clientes mais bem informados podem dar uma “rasteira” ao perguntar sobre um detalhe técnico que, talvez, não se esteja apto a responder. Para FRIEDMAN³², “escolher a característica certa com vantagem e benefício adequados é a maneira mais eficaz de personalizar um atendimento. Quando isto é feito com habilidade, cria-se no produto sua razão de ser, e no cliente uma razão para comprar”.

Na empresa voltada para o cliente pouco adianta conhecer suas expectativas se não contar com um sistema gerencial realmente voltado para a Qualidade em Serviços. De acordo com LOBOS³³, um “sistema gerencial” é composto por gente (usualmente qualificada para

³² FRIEDMAN, Harry J. **Não, Obrigado. Estou só Olhando!** São Paulo: Makron Books, 1995. pp. 120-125.

³³ LOBOS, Júlio. **Op. Cit.** pp. 116-119.

liderar); **usos e costumes** (profissionais); e **metas** (relativas à sobrevivência da Organização). Já em um sistema gerencial voltado para a Qualidade em Serviços, seria aquele no qual esses componentes tivessem a “**satisfação dos Clientes em conta como principal referência**”. Então pode-se dizer que a qualidade em serviços tem a ver com a satisfação das expectativas do cliente, e o objetivo da Qualidade em Serviços é satisfazer às expectativas do Cliente.

Segundo LOBOS³⁴, uma das formas mais rápidas, baratas e úteis de se obter inspiração para melhorar a Qualidade em Serviços é o *benchmarking*. Este consiste em copiar o que as excelentes empresas do ramo, ou concorrentes, têm de melhor. *Benchmarking* é rápido porque não é necessário conhecer detalhadamente o “caminho das pedras”, mas apenas visualizá-lo. Também barato, porque raramente se paga por ele; e versátil por poder ser utilizado tanto fora como dentro da organização.

QUALIDADE COMO FERRAMENTA COMPETITIVA

Infelizmente a maioria dos profissionais não se julga responsável pela qualidade, acha que o Departamento de Qualidade é pago para isso. Na verdade, o departamento pode medir, comunicar, fazer programas educacionais voltados à qualidade, mas jamais poderá executar o trabalho dos profissionais. Portanto, qualidade é gerada a partir de cada pessoa da organização.

A Visão de Juran - Definição de Qualidade

Uma vez quebrados os pressupostos errôneos que se tinha em mente, pode-se partir para as definições.

Para se poder entender completamente o raciocínio de Juran, é preciso compreender o que significam as palavras chaves que compõe a definição de qualidade, segundo o autor:

“Produto consiste principalmente por bens, coisas físicas; “software” - programa de computador; serviços - trabalho desempenhado por outra pessoa.

Características de um produto são propriedades que ele tem com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes.

Cliente é a quem o produto se destina. Público alvo, mercado escolhido para se atuar. Em resumo **é quem “paga” a conta.**

Satisfação com o produto e satisfação do cliente são atingidos quando as características do produto respondem aos anseios, causando satisfação. Sendo que, satisfação é o ato ou efeito de prazer, estado de agrado, contentamento, corresponder ao que se deseja.

Deficiência é o que causa a insatisfação com o produto. As deficiências podem se manifestar de várias formas.. através do não cumprimento dos prazos de entrega, a inoperação do bem, a aparência imperfeita, a não conformidade com a especificação”.

Com as principais palavras chaves definidas, pode-se entender o que é qualidade na visão de Juran.

*Segundo JURAN³⁵, “é uma revolução contínua e pode ser definida como “adequação ao uso”. Dentro desse conceito, o produto atende às **necessidades dos clientes**: aumentando a satisfação com o produto, ³⁵tornando o produto mais vendável, atendendo à competição, aumentando a participação no mercado, fornecendo faturamento de vendas e conseguindo preços vantajosos”.*

De outro lado vendo-se a qualidade como **ausência de deficiências**, temos: a redução da frequência de erros, redução do retrabalho, desperdício, falhas de campo, despesas com garantia, redução da insatisfação do cliente, redução de inspeção, testes diminuição do tempo necessário para colocar novos produtos no mercado, ganhando tempo em competitividade por sair na frente dos concorrentes. O principal efeito reside nos custos, geralmente, mais qualidade custa menos.

Qualidade é um processo que deve ser gerenciado. Esse gerenciamento foi dividido por Juran em 3 grandes grupos, definidos como Trilogia JURAN³⁵:

³⁴ LOBOS, Júlio. **Op. Cit.** pp. 81-93.

³⁵ JURAN, J. M.. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990. pp. 48-52

1. Planejamento da qualidade.
2. Controle da qualidade.
3. Melhoramento da qualidade.

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE é o desenvolvimento de produtos e processos que são necessários para atender os clientes. Envolve as seguintes atividades:

1. Determinar quem são os clientes.
2. Determinar quais são as necessidades dos clientes.
3. Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes.
4. Desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto.
5. Transferir os planos resultantes às forças operacionais.

CONTROLE DA QUALIDADE é o processo que está subdividido nas atividades:

1. Avaliar o desempenho da qualidade real.
2. Comparar o desempenho real com as metas de qualidade.
3. Atuar nas diferenças.

MELHORAMENTO DA QUALIDADE é o processo pelo qual se eleva o desempenho da qualidade a níveis não atingidos - é a inovação. E consiste das etapas:

1. Estabelecer a infra-estrutura necessária para melhoramento da qualidade anual.
2. Identificar as necessidades específicas para - os projetos de melhoramento.
3. Para cada projeto estabelecer uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido.
4. Fornecer os recursos, motivação e treinamento necessário às equipes para:
 - Diagnosticar as causas.
 - Estimular o estabelecimento de uma solução.

Sua Importância na Estratégia Competitiva

A cada dia que passa a melhoria da qualidade nos produtos e serviços vem se tornando uma arma vital para o amadurecimento e crescimento das empresas. Pode-se verificar que se as empresas do mundo de hoje e as futuras se quiserem obter alguma vantagem, devem dar maior atenção à qualidade tanto nos produtos como nos serviços.

Qualidade como Arma Competitiva

Uma pesquisa efetuada pela empresa de consultoria Ernst & Young dos Estados Unidos demonstrou o aumento da importância de uma avaliação constante do impacto da qualidade sobre o desempenho das empresas.

No parecer da empresa ERNST & YOUNG (1991, p. 105): "Um número cada vez maior de empresas já inclui os ganhos de qualidade em seus produtos e serviços entre os fatores que mais pesam na remuneração de seus homens de comando".

Vários fatores foram analisados, dentre eles pode-se salientar, além do impacto da qualidade sobre o desempenho das organizações e sua remuneração, considerações sobre a satisfação do cliente, valorização da concorrência no planejamento estratégico e o aprimoramento do processo produtivo.

Das empresas analisadas, são as empresas japonesas as que mais buscam a qualidade como forma de competitividade.

Na maioria das empresas do mundo, dá-se ênfase a resultados financeiros e acredita-se que qualidade é um fator secundário. A tendência é a reversão desse quadro, devido à intensificação da competição mundial, por exigência dos consumidores.

Com a globalização da economia, os consumidores levarão menos em conta a origem dos produtos e serviços, e o que realmente pesará será a qualidade. Com isto outros indicadores como a penetração no mercado, faturamento e lucro, serão consequência da melhoria na qualidade.

Acredita-se, também, que haverá a necessidade de criar um controle de qualidade na matéria prima, como forma de evitar que os defeitos atravessem os estágios de produção chegando ao produto final, com este fator ocasionando uma perda do mercado devido a queda na qualidade final.

Segundo a ERNST & YOUNG (1991, p. 105): "Para ganhar posições no mercado global, as empresas precisam de mais qualidade, e a forma de fazer isso acontecer, é vinculá-

lo à renda de seus executivos".

Ainda, nesse ínterim, aparece o termo compensação. Compensação, é o nome dado a recompensa por resultados obtidos pelos executivos, com o aumento da produção, das vendas ou da lucratividade, ocorridos devido a melhora na qualidade.

Ainda, como arma de competitividade aparece a satisfação do cliente. Colocando a satisfação do cliente em um plano elevado, as empresas comprometem-se a adotar as melhorias na qualidade necessária para atingi-la.

Não basta produzir um produto bom, tecnicamente sem defeitos, tem-se que conhecer a necessidade do consumidor, e adequá-lo a esta necessidade. Com isso, o avanço tecnológico tem um papel destacado.

As empresas japonesas vêem como vantagem competitiva a descomplicação de suas linhas de produção. Com isso, evita-se futuros problemas na qualidade final.

As empresas brasileiras, com a abertura do mercado, cada vez mais estarão expostas à concorrência internacional. Se não houverem drásticas mudanças no que se refere à qualidade, é certo que acabem perdendo mercado.

Para a empresa ERNST & YOUNG (1991, P. 106):

"Os empresários devem agir rápido, qualidade não é artigo que se encontra na prateleira que se implanta de um dia para outro".

Diante dessas considerações, pode-se verificar a importância da qualidade.

O CLIENTE, agora, realmente tem razão

Este princípio parece óbvio. Uma empresa moderna precisa saber responder a essas indagações e reposicionar-se constantemente em função das respostas. É em função do atendimento a seu cliente que vai estabelecer suas prioridades, definir seu produto, decidir a direção de seu crescimento tecnológico e orientar sua linha de comunicação.

Na prática, entretanto, nem sempre esse ensinamento foi aplicado. Muitas vezes, o cliente não dispunha de alternativas de atendimento. Frequentemente era mal-informado e tinha um baixo nível de exigência.

Porém, neste tempos turbulentos de globalização do mercado, é preciso perceber que o cliente também está sendo afetado pela revolução em curso.

Suas alternativas de atendimento e de consumo cresceram, em escala geométrica, em menos de uma década. Sua capacidade de informar-se, embora não tenha aumentado na mesma proporção, também se expandiu de forma impressionante. E tende a explodir daqui para frente.

O cliente não é mais o mesmo. Agora, ele tem realmente razão, porque tem informações e alternativas concretas.

Agir e pensar tendo o foco no cliente corresponde a ver com seus olhos e ouvir com seus ouvidos. Mais: sentir com o seu coração e pensar com base no seu bolso.

Com toda certeza, as empresas vencedoras, daqui para a frente, serão caracterizadas pela qualidade do atendimento que oferecem a seus clientes.

Uma das melhores receitas do meio empresarial para verificar se o cliente está sendo efetivamente bem atendido é seguir uma pequena lista de seis pontos.

O cliente quer ser tratado segundo KOHLRAUSCH (1996):

1. Com rapidez;
2. Com cortesia;
3. Com honestidade;
4. Com profissionalismo;
5. Com interesse;
6. Como uma pessoa especial.

O modelo tradicional em que o mercado operava do fornecedor para a empresa e desta para o consumidor, está cedendo lugar para o inverso, ou seja, do consumidor para a empresa e desta para o fornecedor. Vários fatores podem ser responsáveis por este novo mercado, entre elas está a concorrência pela atenção dos consumidores.

ALGUNS EXEMPLOS: CASOS PRÁTICOS

- A Chrysler está colocando todo o seu inventário de carros usados na rede. A Toyota quer que seus clientes possam pedir o carro da fábrica com as especificações que quiserem, para ser entregue duas semanas depois em uma concessionária. Fonte: *Guia Ernst & Young*

- O serviço de notícias brasileiro NewsMiner permite que os assinantes escolham que tipo de notícias querem receber. *Fonte: Guia Ernst & Young*
- Na Stew Leonard's, maior loja de laticínios dos Estados Unidos, a receita é: encante o seu cliente, e ele não só volta como traz amigos. Nos 3.158 metros quadrados da sua principal loja, em Norwalk, fatura mais de 100 milhões de dólares ao ano vendendo laticínio e produtos da fazenda. Fundada em 1969 por Stew Leonard, a loja não mede esforços para atender bem seus clientes. O nome Stew virou um anagrama para orientar seus empregados. *S* para satisfação, *T* para tempo, *E* para excelência e *W* para wow (uau!). No estacionamento da loja existe uma pequena fazenda com animais de verdade e várias vezes por dia uma família de caixinhas de leite robotizadas dá um show de música no setor de laticínios, e ainda ganhar uma casquinha de sorvete se o cliente parar seu carro em um ponto mais distante no estacionamento diminuindo o congestionamento em véspera de feriado. Numa pedra de 3 toneladas, colocada na entrada da loja, estão esculpidos os dois mandamentos da arte de encantamento da Stew Leonard". O primeiro diz: o cliente tem sempre razão. O segundo: se alguma vez o cliente não tiver razão, leia de novo a regra número 1. Outra regra para a Stew Leonard's, "você precisa de funcionários felizes para fazer clientes felizes". *Fonte: Revista Exame*
- **Perdigão** - Flávio Brandalise conta que para que a Perdigão negociasse com o mundo árabe foi preciso primeiro conhecer o árabe. "O árabe", diz Flávio, "é um grande negociante. Não se pode dar oportunidade para ele questionar o produto. Também temos que respeitar as suas tradições religiosas. Nossos abatedouros, por exemplo, estão direcionados para a Meca, e eles vêm com uma bússola para se certificarem se o abate de frango está realmente direcionada para lá, quando visitam a empresa é preciso Ter um tapete para ser estendido quando eles fazem as orações determinadas horas do dias; no abatedouro tem que ter fiscais islâmicos para verificarem se o frango está sendo abatido com o sistema de golpe de faca, porque a ave não pode ser cortada com máquina, o frango também não pode ser abatido por mulher, enfim é preciso ser um fornecedor leal para eles confiarem. *Fonte: Júlio Lobos, Encantando o cliente*

Em síntese, qualidade no atendimento, ou, em serviços, somente torna-se nula quando por alguma razão desconhecemos os desejos e as expectativas dos clientes.

4. METODOLOGIA

A metodologia é o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa de desenvolvimento do trabalho.

Segundo CURY (1995, p. 89): "O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista".

Dessa forma, a pesquisa exploratória descritiva torna-se mais realística para a execução deste trabalho, pois busca maior aprimoramento sobre a área a ser estudada.

O objetivo dos estudos exploratórios é o aprimoramento de idéias suscetíveis da descoberta de intuições, permitindo ao investigador aumentar sua experiência sobre o tema abordado. O planejamento no estudo exploratório, é flexível, permitindo assim diversas considerações inerentes ao problema, objeto do estudo.

Todo trabalho científico deve ser elaborado com base em métodos e técnicas que visam segurança e economia de tempo. Assim "... a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva" (MATTAR, 1997).

Foram consideradas todas as medidas adotadas pela empresa na preparação para implantação de um Programa de Qualidade no Atendimento ao Público. Dessa forma torna-se necessária a descrição da organização no que se refere a estrutura interna e externa, pessoal, concorrência e clientela.

Para tanto, utilizou-se o método de **estudo de caso**. O método baseia-se no aprofundamento de casos particulares, ou numa análise intensiva de uma única organização real e procura reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

4.1 Métodos de coleta de dados

- ❑ **Observação pessoal:** acompanhamentos no departamento financeiro/recursos humanos, e nos setores de venda, compras e contabilidade da organização. Buscou-se coletar dados sem interferir no processo de trabalho, apenas utilizando-se da observação visual.
- ❑ **Análise documental:** Pesquisas em documentos internos que a empresa possui, tipo: manuais, formulários, *checklists*, estatutos, relatórios e pesquisas executadas pela empresa.
- ❑ **Entrevistas:** Entrevistas não-estruturadas, para que as pessoas envolvidas no processo tenham total liberdade para contribuir com suas opiniões, com pessoas responsáveis pelos departamentos e outros setores da organização.
- ❑ **Pesquisa bibliográfica:** estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado em livros, periódicos e jornais.

4.2 Elaboração do programa para qualidade no atendimento ao público

Na elaboração do programa dois autores foram utilizados (LOBOS e PRATES). Buscou-se, primeiramente junto a gerência, o levantamento das principais deficiências no quesito atendimento.

Algumas das sugestões partiram também de clientes e funcionários no decorrer da pesquisa, adaptando-a sempre às novas idéias e necessidades que permeavam o processo de atendimento.

Após a observação das deficiências discutiu-se com a gerência da empresa a forma de apresentação, optando sempre pela simplicidade e clareza.

Com base nos autores, tornou-se possível a observação de casos práticos empresariais, onde novas informações sobre as consequências de um programa de qualidade no atendimento ao público puderam complementar o estudo.

5 ESTUDO DE CASO

LOJAS WEISS

AMBIENTE INTERNO

5.1 Histórico da Empresa – Lojas Weiss Confecções e Calçados

(Desenvolvido em parceria com gerência e supervisão da empresa – maio de 2000)

A RAUL LEONARDO WEISS FIRMA INDIVIDUAL, tal como existe hoje, foi constituída em 1985, com o objetivo de comercializar roupas feitas (masculino, feminino e infantil), calçados, tapetes, tecidos e cama, mesa e banho.

Como surgiu a empresa:

Dona Ivone Schütz Weiss, trabalhando para uma amiga, no ramo de calçados, resolveu confeccionar roupas para a vender aos clientes que vinham comprar sapatos. E aí, nasceu o seu negócio que rapidamente começou a tomar vulto, sendo que além de continuar confeccionando roupas, também fazia compras de confecções, em grandes centros comerciais de São Paulo e Rio de Janeiro.

A partir de 1985, já em prédio próprio, novos produtos foram disponibilizados à clientela (móveis e eletrodomésticos) e em 1986, após o Plano Cruzado, experimentaram um grande desenvolvimento.

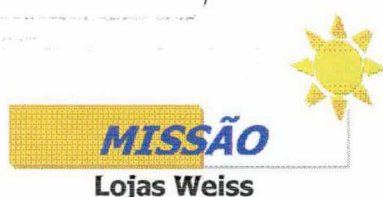
Em 1990, a direção da empresa resolveu reestruturar a organização constituindo a Raul Leonardo Weiss, que continuou com o ramo de roupas feitas e calçados e a Raul Leonardo Weiss & Cia. Ltda. que se dedicou ao ramo de móveis e eletrodomésticos.

A partir da implantação do Plano Real, ocorreu uma grande explosão de vendas, tendo em vista o aumento do poder aquisitivo das camadas mais pobres da população. Esse aumento de vendas trouxe um alto grau de inadimplência nas compras a prazo. É preciso salientar os magníficos resultados alcançados até aqui, decorrentes do esforço e envolvimento pessoais dos seus sócios, coadjuvados por seus filhos e filhas, que, com a sua direção eficaz, e espírito empreendedor, conseguiram gerar empregos, cumprindo o objetivo social da organização e gerando riqueza dentro da sociedade, superando todas as circunstâncias adversas de nossa economia.

5.2 Atual Missão Corporativa

Como não havia missão da empresa (Lojas Weiss) buscou uma idéia social dentro da organização que abrangesse todos os anseios de sócios e funcionários. Assim sendo pode-se observar que a organização prima por seu cliente, transformado-o além de tudo em um amigo fiel e parceiro da empresa. Por fim, a empresa procura manter um objetivo social e econômico saudável tanto à sociedade como àqueles que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização.

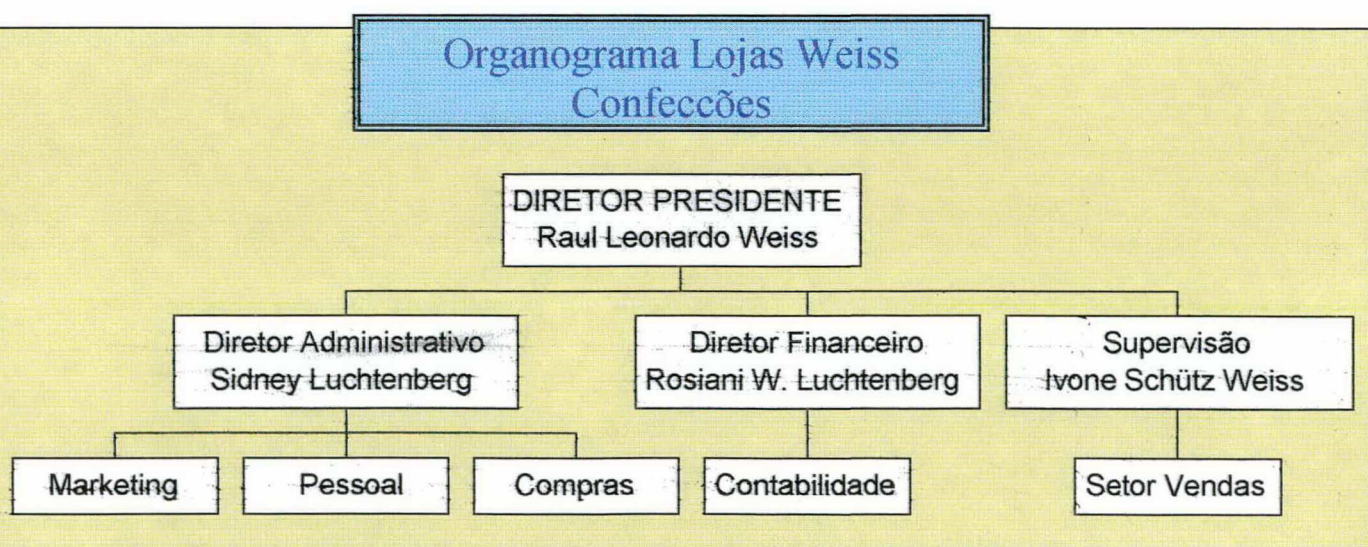
Dessa maneira determinou-se como missão:



“Ser uma empresa sólida e eficaz na comercialização de Roupas femininas masculinas e infantis; tecidos; calçados masculinos, femininos e infantis; tapeçaria; e enxoval, visando a conquista permanente de novos mercados consumidores através da satisfação de seus clientes, fornecedores, comunidade, amigos e colaboradores.”

5.3 Estrutura organizacional

A Empresa possui uma estrutura organizacional muito simplificada. Grande parte das funções estão centralizadas na pessoa do Sr. Sidney Luchtenberg e Sra.



5.3.1 Definição das funções:

Ao **diretor administrativo** cabe as seguintes responsabilidades :

- Definição das necessidades de compra em cada setor;
- Efetuar atendimento à fornecedores e pedidos de compra;
- Trocas de mercadorias com defeito de fabricação;
- Lançamento de pedidos de compra e notas fiscais;
- Admissão e demissão de pessoal (recrutamento e seleção).
- Pagamento de impostos empregatícios;
- Treinamento e desenvolvimento setor pessoal;
- Pagamento de pessoal;
- Divulgação e propaganda;
- *Layout* interno e externo da empresa;
- Manutenção física/estrutural do patrimônio da empresa.

Ao **diretor financeiro** cabe seguintes responsabilidades:

- Todas as atribuições de ordem financeiras (bancos, contas a pagar, fisco, impostos, controle);
- Remetimento de dados fiscais para contabilidade externa;
- Administração de despesas e custos;
- Planejamento financeiro (setor de compras, marketing, pessoal e vendas);

À **supervisão** cabe as responsabilidades de:

- Supervisão geral da empresa;
- Delimitação de metas de vendas mensais;
- Supervisão da cobrança (contas a receber);
- Aquisição de novas marcas de produtos;
- Brindes promocionais à clientes – dias especiais (dia das mães, natal, dia dos pais, páscoa);
- Planejamento vendas.

5.4 Objetivos da organização

- ⇒ Abrir filial, especializada em roupas masculinas, na cidade de Fpolis;
- ⇒ Desenvolver sistema de cobrança vinculada a venda;
- ⇒ Implantar política de participação nos resultados;
- ⇒ Implantar comissionamento de vendedores vinculado ao recebimento;
- ⇒ Baixar os índices de inadimplência dos atuais 18% para 5,5%;
- ⇒ Informatização total da empresa;
- ⇒ Desenvolver sistema anti-furto;
- ⇒ Criar sistema de cobrança vinculado a venda;
- ⇒ Reduzir despesas/custos fixos;
- ⇒ Incrementar índice de crescimento anual em 15%.

5.5 Estratégias

As estratégias atuais da organização são:

- Redefinição do Mix de produtos;
- Reestruturação organizacional da empresa:
 - Redefinições de funções;
 - Treinamento de pessoal;
 - Participação dos colaboradores nos resultados da empresa;
 - Reestruturação do processo de recrutamento e seleção de pessoal.
- Delimitação do foco do produto em calçados e confecção (roupas feitas);
- Motivação e valorização profissional através de uma maior qualificação profissional dos colaboradores;
- Atendimento personalizado;
- Crediário próprio;
- Premiação para clientes;
- Produtos diferenciados (novas marcas, modelagem, preços e qualidade);
- Criação e desenvolvimento de setor para reparos e/ou ajustes de roupas.

5.6 Análise do Marketing Mix

A empresa Lojas Weiss tem como produto a **comercialização de roupas feitas (masculinas, femininas e infantil), calçados (masculinos, femininos e infantil), enxoval (cama, mesa e banho), tapeçaria e tecidos.**

Seus produtos são destinados a todas as faixas etárias e também segmentado para a classe média baixa, classe média e média alta.

Todos os produtos não são fabricados na empresa, ou seja, são comprados em sua grande maioria direto de fábricas especializadas ou ainda em outras lojas e boutiques de grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. São produtos de boa qualidade e vendidos a preços condizentes com o mercado local.

5.7 Preços

O item preços está relacionado com três fatores: *a compra (custo) da mercadoria, despesas operacionais e margem de lucratividade.*

O Setor de Compras busca adquirir mercadorias com pagamento a longo prazo, entrega rápida, e sendo adicionado pequena margem de lucro para vender seus produtos de forma eficaz, com alto giro (2,3 vezes ao ano, segundo fonte: *programa GESVEN 3.0 ano 1998 – dados gerenciais*). A política de preços baixos em relação a concorrência da empresa Lojas Weiss visa manter sempre estoques atualizados e em alto giro, proporcionando maior lucratividade.

Em um modelo mais simplificado, caracteriza-se em:

$$\text{Custo Mercadoria} + \text{Despesas Operac.} + \text{Margem Líquida} = \text{Preço Final}$$

5.8 Canais de Distribuição

Na economia de hoje, a maior parte dos produtores não vende seus bens diretamente aos usuários finais. Entre eles e os usuários finais há uma enorme quantidade de intermediários, executando várias funções e tendo vários nomes. Entre eles está a Lojas Weiss. Como revendedor a empresa trabalha com a venda direta ao consumidor.

As mercadorias encontram-se dispostas, ao longo da loja, por seções. Cada funcionário é responsável pela limpeza, manutenção e observação de produtos com baixa rotatividade. Tais medidas tem facilitado a observação por clientes e a negociação *in loco* das mercadorias. Com a venda direta (*in loco*) podem ser diminuídos custos referentes a entrega, estocagem, controle e coordenação, intermediários, etc.

5.9 Comunicação de Marketing

Utiliza-se ferramentas que vão desde comerciais em canais de rádio e televisão até panfletagem nas ruas do município.

O meio de divulgação mais recentemente utilizado foi a televisão. Foi elaborado um comercial de 30 segundos em horário nobre como o objetivo voltado à divulgação de seus produtos, preços, prazos e nome. O público alvo foram pessoas de faixa etária e social mediana. Após uma semana de divulgação ocorreu um acréscimo de 33% sobre o faturamento diário, o que possibilitou um bom retorno financeiro.

5.10 Promoção

Sabe-se que, “promoção é um mecanismo utilizado pelas organizações varejistas visando alavancar vendas e diminuir estoques, diminuindo assim custos relacionados a manutenção e conservação dos mesmos.” (Kotler, 1991)

Na empresa objeto de estudo observa-se que, a cada mudança de estação (quatro vezes ao ano) são executadas promoções visando o não acúmulo de estoques, já que este ramo de atividade sofre profundas influências da moda e desse modo não há como revender produtos após muito tempo estocados.

As promoções são realizadas na própria loja e, por serem realizadas todos os anos, não são divulgadas via meios de comunicação.

5.11 Análise das Vendas

A Lojas Weiss Confeccões e Calçados por ser uma pequena empresa possui um faturamento anual médio adequado as necessidades econômico-financeiras do seu ramo de negócio. É sabido que a mesma enfrenta algumas sazonalidades, como por exemplo, o final do ano (Natal), cada entrada de estação, início/término das aulas.

O faturamento médio por funcionário é R\$ 14.766,00 mensais (*fonte: gerência*), o que proporciona um número de aproximadamente 86 clientes atendidos por funcionário mensalmente, gerando assim um total médio de clientes atendidos de 430 clientes/mês.

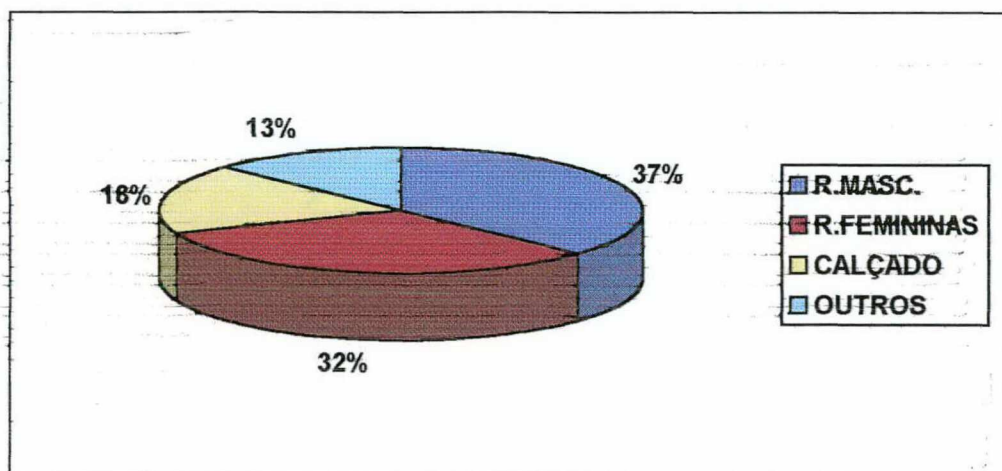
FATURAMENTO LOJA WEISS CONFECÇÕES E CALÇADOS 1997:

MÊS	Número Clientes Atendidos	Faturamento
Janeiro	212	46.584,24
Fevereiro	327	66.895,42
Março	386	69.253,12
Abril	298	63.351,87
Maió	417	73.456,58
Junho	413	71.298,21
Julho	374	65.472,59
Agosto	342	61.274,88
Setembro	425	72.377,93
Outubro	409	69.847,86
Novembro	567	88.987,51
Dezembro	796	133.822,66
TOTAL	4966	882.622,87

Fonte: Registros contábeis /gerência 1997 – Programa GESVEN 3.0

Do faturamento total uma grande fatia (37%) encontra-se relacionada à roupas masculinas e outra grande parte (32%) para vestuário feminino. Do restante, 18%, está relacionado a venda de calçados e o restante (13%) distribuído entre enxovais, roupas infantis, tapetes e tecidos (*fonte: relatório gerencial programa GESVEN 3.0*).

Gráfico Representativo:



5.12 Pontos Fortes

A organização por ter sua imagem no município a mais de 28 anos possui clientes fiéis e periódicos. Outro aspecto é a constante inovação. A empresa procura estar sempre atualizada como o que o mercado procura, ouvindo-o e antecipando seus anseios e vontades. Busca-se contratar pessoas sempre do próprio município, pois acredita-se que o funcionário deve estar em perfeita harmonia com clientes e com fatos referentes a localidade onde reside.

A empresa opera com margem reduzida e com produtos de alta qualidade, para torná-la competitiva frente aos seus concorrentes. Procura-se também manter o próprio proprietário na gerência de vendas facilitando assim as negociações com clientes. Está localizada no centro do município em prédio próprio, reduzindo custos como aluguel e deslocamento.

Outro fator positivo é a participação dos vendedores no ato da compra, ou seja, para cada momento de compra com fornecedor são convidados dois representantes, um da seção respectiva, e outro de outra seção. Com tal medida conseguiu-se aumentar o comprometimento e diminuir a margem de erro na compra de mercadorias.

5.13 Pontos Fracos

A localização em centro com poder aquisitivo baixo tem proporcionado dificuldades no desenvolvimento da empresa. Novos produtos demoram até serem absorvidos pelo mercado local. Em relação aos produtos vale ressaltar a dificuldade em estabelecer um produto alvo, o foco da empresa. Também maiores investimentos em divulgação e propaganda proporcionariam alavancagem econômico-financeira. E por fim, a falta de um planejamento estratégico anual ao até mesmo semestral.

5.14 Logomarca

Durante todo o período ativo da organização (Lojas Weiss) utilizou-se as cores azul e branco como predominantes para formação e utilização da sua logomarca. Segue então o logotipo atual:



AMBIENTE EXTERNO

5.15 Fatores ambientais

□ Econômicos

Como toda organização a Lojas Weiss também sofre influência do modelo econômico externo (nacional e internacional). A abertura ao mercado internacional trouxe problemas de ordem financeira e econômica para a empresa. Com a entrada de produtos importados, muitas vezes com preços muito mais competitivos, procurou-se reduzir custos para manter-se no mercado. Com a crise do setor têxtil nacional e principalmente de região do vale do Itajaí em Santa Catarina, grande fornecedora de produtos para pequenos, médios e grandes varejistas como as Lojas Weiss, ocorreram atrasos na entrega de mercadorias (pedidos) que consequentemente forçaram a administração da empresa a repensar as formas de vendas, número de funcionários, custos, etc.

Contudo, após o conturbado período pós-Real a empresa voltou a estabilidade e aguarda ansiosa por mudanças que deixem de atrasar, mas que possam desenvolver o comércio varejista do estado.

□ Sociais

O município no qual localiza-se a empresa encontra-se com grandes dificuldades na esfera social, o que reflete diretamente sobre o mercado local. O município de Palhoça após sofrer com duas grades enchentes (1995 e 1996) ficou um pouco atrás do ritmo desenvolvimentista de outros municípios vizinhos como São José por exemplo. Assim a renda diminuiu e consequentemente a circulação de moeda também. Em suma, problemas sociais já são realidades para o nação brasileira, contudo devemos aprender a nos adaptarmos a eles.

□ Legais

A empresa sofre intervenções legais de órgãos como Secretaria da Fazenda, Ministério do Trabalho, Prefeitura Municipal (alvará, impostos, etc.), Impostos Federais e Estaduais, Sindicatos, entre outros.

Até o presente momento a organização está com toda as suas responsabilidades fiscais e tributárias em dia.

□ Tecnológicos

Os avanços tecnológicos proporcionam maior dinamismo e eficácia na condução de negócios. Sem a tecnologia torna-se inviável criar e desenvolver determinado empreendimento. Portanto a tecnologia só é benéfica quando aplicada de forma consciente e integrada com todas as áreas e pessoas da organização. Os avanços tecnológicos, porém, tornam as empresas mais competitivas, assim sendo, a concorrência encontra-se sempre mais voraz e apta a dominar o mercado. A tecnologia muitas vezes pode parecer conflitante e sem o devido cuidado pode tornar um empresa mais burocratizada e dependente.

5.16 Análise de Clientes

A empresa possui em seus arquivos um número total de 8.613 clientes, sendo que deste total apenas possui uma carteira com 6.753 clientes ativos. Esta diferença pode ser explicada pelo fato que a empresa mantém registros de todos os clientes que já efetuaram compras em qualquer uma das áreas (seções) distintas.

Todos os produtos são destinados aos mais diferentes formas de consumidores. Em relação a isso alguns dados são válidos ressaltar:

- Praticamente 70% do público que compra na Loja Weiss são mulheres;
- Aproximadamente 84% são casados;
- A idade média de seus consumidores gira em torno de 26 a 45 anos;
- Em relação a atividade profissional, 65% são comerciantes e funcionários públicos;
- 41% dos consumidores consideram o atendimento e qualidade o fator decisivo para comprar na Loja Weiss;
- 88% conheceram a loja através da passagem pela mesma.

Fonte: Pesquisa Mercadológica executada por profissional da área no período de agosto a outubro de 1997. Registros

Grande parte dos clientes, aproximadamente 92,3%, são originários do próprio município, sendo que o restante advém de municípios vizinhos.

5.17 Análise de Fornecedores

No ramo de vestuário, a empresa RAUL LEONARDO WEISS FIRMA INDIVIDUAL possui um grande número de fornecedores (ao todo 127). A grande maioria estão localizados em quatro pólos distintos: um sul do estado de Santa Catarina (região de Criciúma), outro ao norte do estado, na região do Alto Vale do Itajaí, outro no Estado de São Paulo, São Paulo capital e por fim o quarto pólo localizado na região norte-nordeste do Rio Grande do Sul. A opção por Calçados e Confecções destas regiões está relacionada à qualidade, a diversidade e ao preço dos mesmos, compatíveis com a clientela que a empresa atende. O prazo médio de entrega das mercadorias dos fornecedores encontra-se em torno de 18 (dezoito) dias, a contar da data do faturamento do pedido.

A empresa também opta por buscar periodicamente (a cada dois meses) roupas femininas na Cidade de São Paulo. Tal decisão tem proporcionado uma grande alavancagem de vendas nestes períodos.

5.18 Mercado consumidor

O mercado encontra-se cada vez mais restritivo. Portanto deve-se procurar meios para manter e conquistar novos clientes. A Lojas Weiss procura estar sempre “de olho” no mercado local, bem como no mercado intermunicipais. De forma geral há possibilidade de crescimento, mesmo em um mercado tão pequeno. Observa-se que poucas empresas, localizadas no município de Palhoça tem despendido tanta atenção a seus clientes quanto a Loja Weiss Confecções e Calçados. A cada ano a população tem crescido algo em torno de 13% no município, de acordo com censo realizado pela Prefeitura Municipal, o que determina um mercado cada vez mais amplo e novo a ser atingido. Atualmente o vínculo cliente-empresa está muito mais voltado à aspectos como preço, localização e comodidade por exemplo, assim, tais clientes são facilmente conquistados por interesses muitas vezes individualistas. Desse modo um programa de qualidade no atendimento ao público por exemplo, ou ainda facilidades de crédito e descontos é bem-vindo àquelas empresas que pretendem colocar seus clientes em primeiro lugar, satisfazendo suas necessidades e anseios.

Existe ainda um grande número de consumidores potenciais. Com a proximidade a municípios maiores como São José e Florianópolis, proporcionada por vias de acesso melhores como a BR-101, tornou-se muito atrativo o comércio local e a expansão para outros centros.

Sabe-se portanto que melhorias na área de atendimento ao cliente devem ser implementadas continuamente, visando a constante satisfação de seus clientes.

5.19 Análise da Concorrência

Em virtude da grande amplitude de pequenas e grandes empresas no ramo vestuário e calçadista torna-se inviável citar todos os concorrentes diretos. Com a globalização todos são concorrentes de todos.

Como a organização estudada possui uma grande variedade de produtos e um longo período de estabelecimento na “praça” do município de Palhoça pode-se identificar alguns correntes mais ameaçadores à liquidez e rentabilidade da empresa. São eles: A Barateira, Lojas Renner, K-Lojão, Magazine Luíza (em Palhoça), Lojas Americanas, Shopping Entrelaços, Shopping Itaguaçu (lojas de vestuário), Cia. do Homem, Makenji, Feiras Permanentes em Brusque, pequenos e médios comerciantes localizados no próprio município e arredores.

Sem dúvida que todos são empresas de porte médio e grande e apresentam pontos fortes como: localização, diversidade de produtos, preços baixos, alto poder de “barganha” com fornecedores, experiência de mercado, administração moderna e tecnologia avançada. Pode-se também observar que por possuírem uma estrutura grande tornam-se mais difíceis as adaptações à mudanças, tanto econômicas como de mercado, interna ou externamente. Talvez encontra-se aí a vantagem competitiva de empresas menores.

5.20 Oportunidades

Apesar de grande, o mercado está muito dividido e diversificado. Espera-se desse modo criar oportunidades em virtude de fatores como:

- Aumento significativo da população nos últimos 10 anos;
- Desenvolvimento acelerado da construção civil no município, em virtude da duplicação da BR-101 e dos projetos de expansão que se encontram em vigor;
- Proximidade da capital e outros municípios;
- Aumento do poder aquisitivo da população do município;
- Instalação no município de universidades (UNISUL e UNIVALE);
- Grande número de migrantes no município;

- Construção de 7 parques residenciais em apenas 2 anos;
- Desenvolvimento da atividade turística.

5.21 Ameaças

- Acúmulo de concorrentes de grande porte no município, impulsionados pelo desenvolvimento populacional do mesmo;
- Medidas governamentais de pouca influência sobre grandes grupos internacionais;
- Flutuações no câmbio – desvalorização do Real;
- Êxodo rural, proporcionado pela facilidade de locomoção e proximidade com a capital;
- Evasão de consumidores para o comércio de Florianópolis e São José, proporcionado pela duplicação da BR-101, já que facilita e agiliza a movimentação e transporte para estas regiões;
- Falta de incentivos governamentais no município, causando evasão de indústrias e estabelecimento comerciais para outras regiões;
- Instabilidade econômica e social;
- Linhas de ônibus que antes cruzavam o município deixaram de fazê-lo. Ônibus vindos de Garopaba, Paulo Lopes (municípios vizinhos) e das praias do próprio município, deixaram de passar pelas vias de acesso secundárias (interior do município), utilizando somente a BR-101 como principal via de acesso à capital.

DESCRIÇÃO BÁSICA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO

ATUAL

LOJAS WEISS

Procedimento 1: Abordagem do vendedor – entrada da loja

Inicialmente o vendedor aborda o cliente sobre o que o mesmo está a procura. Em seguida, após uma breve introdução feita pelo cliente, o vendedor conduz o mesmo até a seção respectiva.

Todos são abordados na entrada da loja e quase sempre instantaneamente ao entrarem na mesma.

Procedimento 2: Demonstração do produto – na seção

Após abordagem inicial, cliente é levado até a seção de acordo com as especificações sobre o produto que está procurando.

Assim, conforme sua opinião, os produtos são dispostos sobre o balcão para observação do cliente. O mesmo então seleciona algumas “peças” sobre as quais há interesse e as leva para um recinto onde irá vestir as mesmas. Em caso de mercadorias que não há necessidade de “prova”, como enxoval, tapetes ou peças íntimas, passa-se ao procedimento 3.

Procedimento 3: Informação sobre preço e prazo – na seção

Após a escolha preliminar das peças selecionadas pelo cliente passa-se então explanação sobre preço dos produtos e seus respectivos prazos para pagamento.

Em caso de pagamento a vista o vendedor emite um orçamento que é remetido em nome do cliente ao caixa, encerrando a venda. A mercadoria é então entregue ao cliente também no caixa.

Caso o cliente opte por parcelar a compra com cheque pré-datado segue o mesmo que para a compra a vista, ou seja, o mesmo dirige-se ao caixa e efetua a emissão dos cheques junto ao mesmo. Este por sua vez consulta cada cheque e se positivo despacha as mercadorias.

Na opção por parcelar as compras no crediário o cliente recebe do vendedor um pré-orçamento já com os prazos estabelecidos e com os produtos discriminados, assina e dirige-se ao crediário para a finalização da venda (procedimento 4).

Procedimento 4: **Parcelamento compras – crediário**

Ao chegar no crediário o cliente apresentará o respectivo orçamento (citado acima) e documentos (C.I., CPF, Comprovante de Renda e Residência, e Dados Cadastrais) em caso de novo cliente, ou então apresentará apenas a C.I. e o orçamento para executar o fechamento da venda se já for cliente da empresa.

A crediarista consulta o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), para assegurar a qualidade do cadastro do respectivo cliente. Em caso positivo a venda é concluída. Se negativo, a venda é cancelada e o cliente recebe a informação de forma individual e com discrição.

Ainda no crediário é emitido um cartão com dados sobre a compra (valor parcelas, prazo e nome do cliente (contrato)). O cliente de posse deste dirige-se ao pacote/caixa e retira as mercadorias.

Procedimento 5: **Acompanhamento do vendedor**

O vendedor responsável recebe o cliente no setor de empacotamento e o acompanha até a porta, despedindo-se cordialmente e agradecendo a preferência.

Procedimento 6: **Pagamento – caixa**

Para o executar o pagamento cada cliente deve vir munido do seu cartão, recebido no ato da compra, para retirar então o carnê. O caixa executa as operações de cálculo dos juros, se em atraso por mais de 5 dias, como também fornece os respectivos descontos em caso de pagamento adiantado.

Procedimento 7: Troca de mercadorias – vendedor responsável

Todas as mercadorias **não provadas na loja** podem ser trocadas por outras de igual valor. Se a mercadoria possuir valor maior que a original a diferença deve ser paga pelo cliente, a vista ou a prazo, conforme sua preferência.

A troca é de responsabilidade do vendedor que efetuou a venda. Caso o mesmo não se encontre ou por algum outro motivo não pode efetuá-la o gerente da loja poderá fazê-la.

Todos os procedimentos acima foram coletados apenas sob observação *in loco*, com o objetivo de apresentar, de forma sucinta, o atendimento prestado aos cliente da empresa.

Serviços especiais proporcionados ao cliente Lojas Weiss:

- Clientes com cadastro a mais de 1 ano na empresa, sem passagem pelo SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), e com histórico de compras elevado, tem a sua disposição o serviço de condicional, ou seja, pode levar um número máximo de 20 peças à sua casa, possibilitando comodidade e facilidade de escolha (provar). O prazo máximo permitido são dois dias úteis. Findando o prazo deverá devolver todas as peças e, se acaso decidir optar por uma ou mais, recorrer a um dos atendentes.
- A empresa mantém em suas dependências uma costureira de plantão responsável por: reformar, corrigir, ajustar, e remodelar as peças, já negociadas, ao gosto do cliente.
- Possui-se serviço de entrega e cobrança à domicílio.
- Caso o cliente opte por fazer uma encomenda especial (nova cor, modelagem, tamanho) a empresa registra seu pedido e, na medida do possível, remete-o ao fornecedor responsável.
- Distribuição de brindes para clientes preferenciais. Ou seja, clientes que comprem, de uma determinada marca, grandes quantidades.
- Troca instantânea de mercadorias com algum defeito de fabricação, ou ainda, por opção do cliente caso não tenha sido provada na loja (casos: tamanho, cor, marca, modelagem).

7 PROGRAMA GERAL PARA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO



O Programa Super Atendimento ao Cliente Lojas Weiss foi desenvolvido priorizando a facilidade de aplicação.

Os autores utilizados para a pesquisa foram: LOBOS e PRATES, cujo trabalho nesta área tem sido bastante significativo.

Grande parte das informações contidas a seguir foram coletadas das obras dos autores citados acima e readaptadas às necessidades da organização

7.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A INICIALIZAÇÃO NO PROCESSO DE ATENDIMENTO

O plano sugerido irá propor à organização mudanças principalmente na área de vendas e/ou prestação de serviços, enfocando o cliente direto. A partir de observações foram levantadas as principais deficiências e sobre estas propostas a devidas modificações.

Espera-se, que o plano sugerido denominado “Super Atendimento Lojas Weiss”, possa cumprir o seu objetivo - utilizar a qualidade no atendimento ao público como diferencial competitivo para a organização.

Alguns princípios básicos permeiam a qualidade no atendimento, sem eles torna-se difícil a absorção de todos os itens seguintes. Entre eles: buscando credibilidade, a autonomia no atendimento, a busca por sinceridade, aprender sobre o que clientes não gostam, e por fim a auto-motivação.

Vamos abordar primeiramente estes cinco fatores e posteriormente serão então abordados os itens relacionados com a parte mais operacional da prestação de serviço (atendimento).

Buscando Credibilidade

Ter credibilidade é o primeiro grande passo para fidelizar os clientes. Como conseguir credibilidade:

- Nunca prometer o que não se pode cumprir, se prometer, cumprir rigorosamente.
- Encarar a promessa como um ponto de honra.
- Deve-se sair da rotina. Fazer algo extra pelo cliente.
- Tratar com honestidade os clientes.
- Evitar mentiras e evasivas.
- Evitar comentários negativos a respeito de clientes ou de concorrentes.
- Ter certeza quando afirmar algo.
- Procurar negociar com clientes sempre no estilo ganha-ganha.

Autonomia na frente de atendimento

Para um atendimento de qualidade uma boa dose de autonomia aos funcionários é imprescindível. Nada é mais frustrante para um cliente que ser atendido por um funcionário sem qualquer poder de decisão. Todas as pessoas da frente de atendimento tem que ser capazes de tomar decisões e responder eficazmente as dúvidas dos clientes.

Tudo é uma questão de confiança e organização. Algumas diretrizes:

- Determinar com o superior imediato os limites de competência pessoal.
- Procurar não demonstrar insegurança.
- Estabelecer junto ao superior o que pode ou não ser feito frente as diversas situações (descontos, prazos, limites de crédito).
- A autonomia proporciona credibilidade junto ao cliente.

Buscando sinceridade

A sinceridade deve fazer parte de qualquer tipo de negociação. Mentir ou recorrer a falsas verdades condiciona a evasão de clientes, um futuro talvez incerto e o pior, a perda do emprego.

- Procurar ser ético e sincero em qualquer situação.
- Não tentar ludibriar os clientes.
- Ao apresentar um produto não exagerar, não criar qualidades que não apresenta.
- Não esconder informações sobre o produto ao apresentá-lo ao cliente.
- Ser sincero quando um cliente pedir a opinião. Se acaso necessitar uma opinião negativa deve-se dizer com delicadeza.
- Evitar criar altas expectativas.
- Pensar cuidadosamente antes de falar.

Aprendendo sobre o que os clientes não gostam.

De que os clientes não gostam:

- De ser destrutado pelo funcionário.
- Da falta de higiene,
- De ser cobrado injustamente
- De ter de esperar na fila ou lugar errado
- De receber informações erradas.
- De ser tratado com indiferença e frieza.
- Do funcionário atender primeiro a um cliente que chegou depois dele.
- Do excesso de intimidade.
- Do funcionário insistir ou forçar uma venda.
- De procurar um produto anunciado que a loja não possua.
- Quando ligam para a empresa e o telefone está sempre ocupado ou ninguém atende.

Motivação para atender

A regra simples justifica a importância da motivação e que uma empresa jamais poderá esperar qualidade em seus produtos ou serviços, enquanto seus funcionários estiverem desmotivados.

Algumas sugestões:

- Acreditar em nós mesmos.
- Recusa-se a aceitar a derrota.
- Procurar fazer coisas novas. Ler novos livros, fazer cursos, criar novas amizades.
- Planejar. Estabelecer metas, construir projetos pessoais.
- Interessar-se realmente pelo seu trabalho.
- Manter o pensamento direcionado para as coisas boas.
- Agir como se fosse o número um, e acreditar realmente nisso.
- Procurar relacionar-se com pessoas confiantes, otimistas e positivas.
- Fazer desafios, estabelecer objetivos cada vez mais elaborados. Aprender.

7.2 GUIA PRÁTICO PARA UM ATENDIMENTO DE ALTA QUALIDADE

Quadro 1 - O USO DO TELEFONE

- O atendimento padrão é feito da seguinte forma: *nome da empresa* (Lojas Weiss) + *o nome de quem atende* + *saudação* (bom dia, boa tarde, boa noite).
- Identificar-se tanto ao receber como fazer uma ligação.
- Atender o telefone antes do terceiro toque.
- Procurar chamar o cliente sempre pelo nome
- Usar sempre “Senhor” ou “Senhora” no final das frases.
- Procurar falar pausadamente e no tom certo, nem muito alto e nem muito baixo.
- Dar total atenção ao interlocutor.
- Evitar comer, fumar, chupar balas durante a ligação.
- Agradecer os clientes no final de cada ligação recebida, mesmo quando ligarem para reclamar.
- Deixar o cliente desligar primeiro.
- O atendente, e/ou telefonista, deverá procurar conhecer todos os produtos e serviços; assim como as pessoas responsáveis por cada setor.

Comentário:

A qualidade no atendimento ao telefone tem o objetivo principal na boa imagem organizacional. Ou seja, atender corretamente ao telefone demonstra cordialidade, organização e padronização. Todo cliente deve ser tratado da mesma forma, e é exatamente isso que esperam.

De nada adiantaria manter uma excelente qualidade no atendimento interno, no ponto de venda, e do outro lado manter pessoas sem a devida capacitação para recepcionar clientes ao telefone.

Quadro 2 - TEMPO DE ESPERA – CLIENTES

- Jamais deixar qualquer cliente esperando por mais de 3 minutos para ser atendido. Se isso for inevitável, oferecer-lhe algo que despiste esse tempo (café, água, revistas, jornais...), principalmente em filas (caixa, pacote e crediário).
- Pedir desculpa por qualquer demora.
- Não deixar o cliente esperando por mais de 30 segundos ao telefone.
- Se estiver atendendo a um cliente, e um outro chegar, dizer que será atendido logo em seguida.
- Atender todos os clientes em tempo hábil.
- Se preciso, estabelecer um sistema de hora marcada com clientes “especiais”.
- Ser amável e cortês, mesmo quando o cliente estiver irritado em ter de esperar.

Comentário:

Talvez a pior sensação experimentada pelo cliente ao entrar em um estabelecimento comercial é ser ignorado pelos atendentes/vendedores ou ainda esquecido em algum ponto no interior da loja, ou seja, não receber a atenção devida. Nada mais constrangedor. Deixá-lo no máximo três minutos aguardando já o tamanho da paciência que dispõem a grande maioria dos clientes. Todo cliente merece respeito e atenção mesmo quando a fila é inevitável. Não podemos esquecer que o atendimento deve ser feito em tempo hábil, ou seja, nem muito rápido nem muito demorado. A melhor forma é adaptar o tempo de atendimento ao cliente, ver qual a sua necessidade e principalmente a predisposição em esperar pelo serviço. Quando a demora for inevitável não esquecer de pedir desculpa, esta é uma das melhores formas de reconhecimento e respeito para qualquer pessoa.

Por fim, todo cliente antes de entrar em um estabelecimento comercial já estabelece um tempo limite que dispor para aquela tarefa. Cabe a nós entendermos a importância e o tamanho desse “tempo”.

Quadro 3 - *APARÊNCIA*

- Lembrar que a imagem da empresa e pessoal é o próprio cartão de visita.
- Lembrar que clientes associam a imagem pessoal e a da empresa com a qualidade do serviço prestado.
- Usar roupas, ou uniformes, sempre limpos e apropriados para a função e o trabalho que desempenhar.
- Evitar perfumes fortes, excesso de jóias, roupas desalinhadas, mãos e cabelos descuidados, sapatos e cinto com má aparência.
- Manter uma postura ereta. Evitar o aspecto deprimido ou cansado.
- Se esforçar e manter um alto padrão de apresentação, tanto na aparência como na organização dos seu local de trabalho.
- Nunca alimentar-se na frente de atendimento.

Comentário:

Imagem pode não ser tudo, mas ajuda. O povo brasileiro tem uma característica muito peculiar: comprar o belo, usar a marca, “comer” e embalagem, ou seja, preocupar-se muito com a imagem relacionada ao produto ou serviço. Talvez esteja aí uma das causas de fracasso de tantos produtos nacionais - a negação à imagem.

Para empresas prestadoras de serviços não é diferente. Tanto a imagem pessoal quanto a da própria organização são cartões de visita para qualquer cliente. A empresa deve ser sadia, propensa a longevidade e inovadora com discrição. Ou seja, quando se fala em inovar com discrição espera-se que a empresa deverá sempre estar atenta às inovações que possam alavancar vendas sem prejudicar a liquidez da organização. Para a imagem pessoal vale o bom senso e a adaptação ao meio. Nada de exageros ou exuberância. Imagem é importante, porém mais importante ainda é saber usá-la com decência.

A aparência produz efeitos sinérgicos quando usada com moderação. Manter a saúde física e mental tanto da organização quanto das pessoas que a compõem facilita a negociação.



Quadro 4 - **IMPORTÂNCIA DO SORRISO E DO NOME**

- Sorrir para os clientes e nunca as custas dele.
- Sorrir ao falar algo. Fazer com que os clientes se sintam únicos, especiais.
- Manter sempre o bom humor.
- Eliminar toda e qualquer expressão de tristeza e indiferença.
- Lembrar que o sorriso é contagiante.
- Procurar sempre personalizar o atendimento.
- Ao abordar o cliente procurar dizer o nome de forma clara.
- Memorizar o nome do cliente e durante a conversação chamá-lo sempre que puder. Lembrar que o nome de um homem é para ele o som mais doce e mais importante que existe.
- Anotar sempre se possível o nome do cliente.
- Chamar o cliente por apelido apenas quando este fizer questão ou se apresentar pelo mesmo.
- Manter o próprio nome sempre visível.
- Lembrar-se do nome de um cliente é conquistá-lo. Esquecer é perdê-lo.

Comentário:

O sorriso tem sido alvo de muitas experiências científicas na última década. Talvez por ser a melhor forma de transmitir felicidade e motivação. Pesquisas recentes alertam que mulheres podem viver até oito anos a mais por sorrirem mais que os homens.

Sorrir transmite confiabilidade e cordialidade no atendimento a clientes. Porém deve-se alertar para o efeito contrário do sorriso, ou seja, nada mais constrangedor que um grupo de pessoas sorrindo as nossas custas.

Da mesma forma o nome tem tamanha importância para as pessoas. Não é por acaso que a palavra mais doce, segundo especialistas na área, é o nosso próprio nome. Devemos aprender a chamar as pessoas pelo nome e se de alguma forma não o lembrarmos pedir desculpa e confirmar novamente o nome para que não caiamos em esquecimento pela segunda vez.



Quadro 5 - *CONHECENDO AS ATIVIDADES PRINCIPAIS DOS CLIENTES*

- Manter-se informado sobre as atividades deles.
- Anotar seus pontos fortes e fracos, observar em que você poderá ajudá-lo. (se possível).
- Procurar interessar-se realmente pelos clientes da empresa.
- Criar arquivo de clientes contendo informações pessoais e comerciais (se existir).
- Quanto mais conhecer o cliente mais fácil satisfazer suas necessidades.
- Lembar-se que: um cliente satisfeito está propenso a divulgar a melhor propaganda do mundo. A propaganda "Boca-a-boca".

Comentário:

A inter-relação com os clientes facilita a efetividade de uma negociação. Através da observação das atividades principais dos clientes pode-se diagnosticar seus anseios e qualificações.

Outro fator é a confiabilidade e a amizade proporcionada por tal iniciativa. Quanto mais o cliente conhece você e sua empresa, mais ele compra. Clientes amigos da empresa mantêm sempre uma relacionamento fiel com seus colaboradores e voltam sempre a comprar.

Manter-se informado de suas atividades principais facilita o dialogo e também a observação das deficiências tanto da empresa quanto dos produtos oferecidos.

Porém não devemos esquecer a parte principal – estabelecer parcerias, interessar-se realmente pelos clientes.

Quadro 6 - A ORGANIZAÇÃO

- Manter o local de trabalho limpo e bem iluminado.
- Providenciar lápis, canetas, rascunho, clips, tabela de preço, calendário, agenda e tudo mais que o trabalho exigir, porém cada coisa no seu lugar.
- Não esquecer dos cartões de visita.
- Organizar e manter atualizado o arquivo de clientes.
- Revisar a agenda todas as manhãs e certificar-se que nada será esquecido.
- Planejar suas atividades com antecedência.
- Não confiar muito em sua mente, anote o que for necessário.
- Combater o hábito da “preguiça” com o hábito da organização.

Comentário:

Onde quer que o atendente esteja atuando é importante a organização do ambiente de trabalho, que também vai formar a impressão que as pessoas vão ter sobre a empresa.

A organização do ambiente de trabalho tem haver com imagem percebida, ou seja, a imagem percebida pode sempre ser melhorada assim com a organização pessoal e da área de trabalho.

Vale ressaltar a importância da organização permanente. Tudo deve estar devidamente limpo e organizado sempre. Manter organizado torna-se mais fácil na medida que cada coisa tenha seu lugar e em todo tempo o seu lugar esteja disponível para determinada coisa.

Não podemos esquecer que atendimento de qualidade precisa estar em harmonia com a organização.

Quadro 6 - **CONCORRÊNCIA**

- Identificar quem são os concorrentes diretos e indiretos.
- Visitar, estudar e aprender como eles operam no mercado.
- Adotar e melhorar os pontos positivos dos concorrentes.
- Saber, eticamente, “tirar proveito” dos erros deles.
- Avaliar com frequência o atendimento prestado na empresa em relação a concorrência.
- Procurar prever os próximos “passos” da concorrência.
- Respeitar e procurar manter um relacionamento cordial com as empresas e pessoas concorrentes.
- Ser sempre mais criativo que a concorrência.
- Desenvolver o *Benchmarking*.

Comentário:

Observar a concorrência facilita diagnosticar algumas falhas internas e externas a organização. Saber quem são, como atuam, o que vendem, mas acima de tudo respeitá-los é a avaliação que qualquer empresa deveria possuir.

Antecipar-se a eles é outro fator que determina uma grande vantagem na hora em que o cliente optar por um ou outro serviço.

A criatividade é talvez o fator decisivo na hora de superar os produtos os serviços dos concorrentes. Manter-se alerta a qualquer movimentação da concorrência em relação à qualidade dos produtos, marcas, preços praticados, prazos de pagamento, entrega, facilidade de obtenção de crédito entre outros fatores.

Vale lembrar que a ética é sempre bem vinda em qualquer forma de negociação, mesmo quando desta faz parte a observação da concorrência (*benchmarking*).

Quadro 7 - **DEMONSTRAÇÃO PRODUTO**

- Estudar detalhadamente os produtos a serem apresentados.
- Identificar as necessidades de um grupo de clientes ou individualmente.
- Lembrar-se que 85% das pessoas, só compram o que pode sentir ou provar^a.
- Ser dinâmico e objetivo. Valorizar cada demonstração.
- Mostrar sempre um benefício relacionado com a necessidade do cliente.
- Evitar o uso de termos técnicos. Caso necessário, explicar o significado.
- Descrever as características do produto sempre associados a benefícios.
- Oferecer um maior número de informação possível para os clientes.
- Fazer o cliente se imaginar usando o produto.
- Dar referências das pessoas importantes que fazem negócios na empresa.
- Manter o preço como o algo menos importante na negociação.

Comentário:

Um grande problema enfrentado no atendimento a clientes é a demonstração dos produtos e serviços de forma clara, sincera, cordial e completa.

O despreparo neste item é muito elevado. Basta observar a quantidade de pessoas que, sem qualquer treinamento básico, trabalham como prestadores/vendedores de produtos e serviços. Diante da incapacidade, ou ainda, da falta de treinamento no conhecimento técnico sobre produtos e serviços faz com muitos clientes sintam-se lesado, ludibriados no pós compra.

A correta e eficaz demonstração do produto pode ser decisiva para o fechamento de uma venda e a minimização de problemas no pós-venda.

^a Pesquisa realizada pelo SEBRAE de agosto a outubro de 1998 sobre comportamento de clientes

Quadro 8 - **COMUNICAÇÃO**

- Procurar não misturar assuntos, ou apresentar produtos diferentes ao mesmo tempo.
- Falar de forma clara e objetiva, saber o que irá dizer.
- Usar termos e um linguajar de fácil entendimento.
- Ficar atento à resposta do cliente e certificar-se de que a mensagem foi entendida.
- Falar pausadamente, e fazer perguntas no final da explicação, do tipo: “O Sr. Entendeu?” ou “O Sr. Tem alguma dúvida?”
- Ter paciência ao atender clientes ggos ou que apresente algum problema de audição. Utilizar gestos ou escrita para um melhor entendimento.
- Buscar conhecer, no processo de comunicação, os fatos para melhor entender as opiniões dos clientes.

Comentário:

A palavra comunicação vem do latim “*Communicatio*” que em seu significado mais simples quer dizer o ato de entender alguém e fazer-se entendido (LOBOS, 1993).

A comunicação é um atributo essencial da atividade humana. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional. O êxito do profissional depende essencialmente da sua habilidade em comunicar-se.

A comunicação eficiente está relacionada a quatro fatores: palavra, tom de voz, gestos e contexto. (LOBOS, 1993). Para que haja efetividade na comunicação é preciso um comprometimento do emissor e do receptor.

Comunicar-se bem facilita qualquer tipo de negociação. Pessoas comunicativas tendem a vender mais, relacionar-se melhor, manter amigos, fidelizar clientes e conhecê-los muito bem seus gostos, anseios e necessidades.

Quadro 9 - *O FEED-BACK AO CLIENTE*

Frases que ajudam:

- A opinião do senhor é muito importante para nossa empresa.
- É um prazer ter o senhor como nosso cliente.
- Farei agora mesmo.
- Gostaria de ouvir seu ponto de vista.
- O senhor tem toda a razão.
- Compreendo como se sente.
- Cuidarei disso imediatamente.
- Desculpe por fazer esperar.
- Assumiremos total responsabilidade.
- O senhor pode ficar despreocupado.
- O senhor pode contar comigo.
- Eu não sei, mas vou descobrir.
- Por favor e, muito obrigado.

Comentário:

Saber o que os clientes pensam sobre o serviço prestado, produto ou até mesmo sobre a pessoa prestadora deste serviço pode facilitar muito a qualidade no atendimento. Para tanto, lidar com o público abrange trabalhar frente a frente com qualquer tipo de indivíduo, e isso muitas vezes pode ser empecilho para o *feed-back*.

A frases acima podem ajudar a resolver problemas no relacionamento cliente-empresa, mas cabe a cada um dos atendentes adaptá-las às mais diversas situações.

Importante lembrar:

“O sábio pensa antes de falar, o tolo fala e depois pensa sobre o que falou”.

Provérbio Francês.

Quadro 10 - **PRESTANDO ATENÇÃO AOS DETALHES**

- Cuidar para que seus clientes tenham a melhor impressão possível da empresa.
- Conferir os números, cálculos e as correspondências enviadas aos clientes.
- Providenciar um local confortável para clientes. Oferecer café, chá de ervas, água, revistas, jornais atualizados, música ambiente.
- Procurar receber os clientes em pé e sempre de forma calorosa.
- Ser atencioso. Não indicar simplesmente a seção desejada pelo cliente. Acompanha-lo pessoalmente e certificar-se de que foi bem atendido.
- Apresentar os clientes ao gerente e também a toda equipe de trabalho.
- Acompanhar o cliente até a porta.
- Lembrar que a qualidade do atendimento sempre pode melhorar.
- Lembrar que “ninguém tropeça em uma montanha” (*provérbio*).
- Lembrar que o cliente não só tem razão, como **ele é a própria razão**.

Comentário:

Cuidar para que a empresa possua a melhor imagem frente a seus clientes e colaboradores pode e deve ser a meta para qualquer gerência. Para isso os detalhes são imprescindíveis.

Pesquisas na área de comportamento humano revelam que a grande maioria das pessoas voltam a comprar determinado serviço ou produto por causa dos “detalhes” envolvidos no processo de negociação. Prestar atenção aos detalhes permite com clientes sintam-se valorizados e acolhidos.

Por fim, o cliente é a razão de ser de uma organização, respeitá-lo é possuir sua fidelidade e anseios.

Quadro 11 - O PAPEL DA GERÊNCIA

- Ser comprometido. Procurar trabalhar em equipe.
- Conhecer a própria equipe. Descobrir e utilizar o potencial de cada um.
- Estimular a criatividade.
- Definir objetivos, metas e responsabilidades de forma clara.
- Realizar reuniões periódicas com a equipe de trabalho e fazer correções do que foi definido.
- Manter o moral da equipe sempre elevado. Esclarecer o que, como gerente, espera-se deles.
- Preparar o pessoal. Dar autonomia para tomar decisões junto ao cliente.
- Consultar a equipe de trabalho antes de tomar alguma decisão importante.
- Comemorar com a equipe cada meta alcançada.
- Elogiar os funcionários na frente dos clientes.
- Se caso necessitar chamar atenção de alguém, o fazer em particular, jamais na frente de outras pessoas.
- Procurar não fazer críticas evasivas.

Comentário:

Uma empresa sem gerentes competentes funciona da mesma forma que um navio, cujo capitão enérgico, não possui leme, ou seja, fica sem direção.

Parte da gerência a iniciativa e o apoio para as mudanças mais significativas, dessa forma consegue-se êxito em grande parte das metas da organização. Gerentes eficazes motivam, participam, criam novas metas, desenvolvem sua equipe, e delegam autoridade (autonomia) e responsabilidades de forma clara e na hora certa.

Talvez o maior erro de muitas empresas está no treinamento voltado apenas para os executores e muito pouco para os gestores responsáveis por cada equipe de trabalho.

Quadro 12 - ACOMPANHAMENTO JUNTO AO CLIENTE

- Acompanhar o cliente principalmente no pós-venda.
- Manter o cliente sempre próximo a empresa. Nunca abandoná-lo.
- Procurar saber se os clientes estão satisfeitos com os produtos e o atendimento da empresa.
- Ser cuidadoso, prestativo e cortês com possíveis reclamações de clientes.
- Não deixar os clientes sem contato por mais de dois meses.
- Revisar periodicamente os arquivo de clientes antes de fazer um ligação.
- Tomar cuidado para não sufocar e aborrecer o cliente, mandando-lhe uma enxurrada de correspondência ou telefonando-lhe a toda hora.
- Registrar os produtos comprados pelo cliente, bem como valores, datas, forma de pagamento, quantidades, etc.

Comentário:

A qualidade não ocorre por acaso, da mesma forma que o sucesso. Somente as empresas bem sucedidas ajudam seus clientes a superar suas dificuldades.

O trabalho de um vendedor nunca termina. Mesmo depois de os clientes saírem da loja precisa-se ainda pensar na venda. Para convidar os clientes para voltarem à loja, precisa-se saber como lidar com eles quando voltarem. A melhor forma é conhecê-los bem.

Pesquisas recentes^b mostram que: somente 6% das empresas fazem acompanhamento junto aos clientes, sendo que desse,s apenas 3% o fazem corretamente; uma empresa comprometida com seus clientes consegue reduzir em até 70% dos esforços em conseguir novos clientes.

Deve-se dar máximo de si a toda e qualquer venda e não assumir que a venda está concluída no momento em que você registrar o pagamento ou receber o dinheiro.

Acompanhar clientes significa estar atento as suas necessidades e desejos, e de alguma forma supri-los eficazmente.

^b Fonte: SEBRAE

Quadro 13 - *LIDANDO COM AS CRÍTICAS*

- Procurar sempre aceitar as críticas justificadas.
- Ouvir com total interesse o cliente.
- Descobrir imediatamente o motivo da crítica, se for verdadeira concordar e agradecer o cliente. Dizer que a opinião dele é muito importante para a melhoria do serviço.
- Procurar solucionar o problema que ocasionou a crítica.
- Para as críticas infundadas escutar atentamente o cliente depois as ignore. Procurar não cair em defensiva e jamais discutir com o cliente.
- Lembrar que muitas das críticas são formuladas não pelo mau serviço da empresa, e sim pelo estado de espírito do cliente.
- Jamais criticar o cliente por formular críticas a empresa.
- Ser cortês ajuda aos outros a serem corteses.

Comentário:

O primeiro passo para contornar as críticas os objeções de clientes é ouvir atentamente cada uma delas e em seguida apoiá-las, repetindo palavra por palavra. Com isso é possível restituir a calma do cliente, fazendo assim perguntas que irão diagnosticar o verdadeiro problema.

Aceitar críticas é uma virtude de poucos. Porém pode-se aprender a dominá-las e utilizá-las para o enriquecimento da qualidade em produtos e serviços.

Lembrar:

A. Lincoln, ex-presidente americano, já dizia:

“Não os critiquem; são eles exatamente o que nós seríamos sob idênticas condições”.

Quadro 14 - *ENCANTANDO OS CLIENTES*

- Surpreender os clientes com momentos mágicos, jamais cobrar pelo “serviço extra”.
- Oferecer um serviço que vá além das expectativas e necessidades deles.
- Oferecer mais do que foi prometido.
- Procurar conhecer melhor os clientes.
- Oferecer brindes, descontos, promoções especiais, prazos diferenciados para clientes especiais.
- Fazer visitas aos clientes doentes. Interessar-se pelo seu estado. Oferecer ajuda.
- Sorrir, fazer “festa” ao receber clientes mais antigos.
- Desculpar-se sempre por qualquer erro cometido. Procurar retribuir com brindes, bônus da empresa o pedido de desculpas.

Comentário:

Vale lembrar que sucesso é consequência, não objetivo. De forma ampla encantar clientes deveria ser o objetivo principal de toda organização na busca da consequência mais desejada, o sucesso.

Lembrar:

“Trate o cliente melhor do que gostaria de ser tratado”

R. Gerson

CRIANDO UM PROGRAMA SUGESTÃO PARA PREMIAÇÃO DE CLIENTES

Para LOBOS (1993, p.109), é importante criar um programa de premiação de clientes pois essa prática auxilia o alcance da qualidade na prestação de serviços das empresas de varejo. Para encantá-los de forma verdadeira, é preciso que eles não saibam dessa premiação, que sejam pegos de surpresa após efetuarem suas compras. Lobos lembra enfim que, de tempos em tempos, os prêmios deverão ser mudados para não correr-se o risco da padronização.

Modelo sugerido por Lobos para premiação:

VALOR DA COMPRA	PREMIAÇÃO DOS CLIENTES
50 a 80 reais	Cartão de agradecimento (personalizado)
de 81 a 200 reais	Caixa de bombons
de 201 a 300 reais	Brindes de até 10 reais
de 301 a 400 reais	Flores e cartão de agradecimento
de 401 a 500 reais	Brindes de até 20 reais
de 501 1000 reais	Jantar para dois e cartão de agradecimento
mais de 1001 reais	Assinatura de revista ou jornal (até 55 reais), e cartão de agradecimento

Valer a pena ressaltar que um programa para premiação terá maior eficiência se manter disponível apenas para os níveis direção e gerência. Com tal medida pode-se determinar a melhor situação na distribuição de brindes, ou seja, mantendo tal programa sob sigilo cria um certo momento surpresa tanto para clientes, como para colaboradores.

Espera-se com isso encantar o cliente no momento certo e na quantidade certa, sem que caia na rotina de trabalho normal da organização.

CRIANDO UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Um bom sistema de avaliação, proporciona informações preciosas para o melhor direcionamento da empresa em função dos clientes, segundo LOBOS (1993, p.112).

Modelo Proposto por LOBOS e adaptado para o programa de atendimento Lojas Weiss:

Quadro 15 - **QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

- No modelo abaixo, as questões deverão ser respondidas utilizando a escala

1 – RUIM 2 – RAZOÁVEL 3 – BOM 4 – MUITO BOM

ITENS		CONCEITO
1	O atendimento de nossa equipe ao telefone	
2	O atendimento pessoal de nossa equipe (loja)	
3	O tempo de espera, para ser atendido	
4	As instalações de nossa empresa	
5	A higiene e aparência de nossos funcionários	
6	Os preços de nossos produtos	
7	As condições e métodos de pagamento	
8	O atendimento quanto às suas reclamações	
9	A localização de nossa empresa	
10	O atendimento da gerência	

Por favor, relacione sugestões ou reclamações que gostaria de fazer.

Obrigado(a), por sua colaboração.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Procurando realizar a proposta de um programa de qualidade no atendimento ao público para um estabelecimento comercial no ano 2000, esse trabalho traz algumas considerações finais e recomendações.

Os objetivos geral e específicos foram logrados integralmente. A escolha da empresa proporcionou maior proximidade com o objeto de estudo por ser uma prestadora de serviços, já que exerce atividade comercial varejista com diversas classes sociais e econômicas, proporcionando maior abrangência ao estudo. Percebeu-se, que mesmo sendo uma organização de pequeno porte, tem buscado novas idéias de gestão, principalmente na área da qualidade. Outro fator relevante é a busca constante da parceria entre empresa e clientes, e também com todos aqueles que participam direta ou indiretamente do negócio da empresa.

O diagnóstico da empresa (Lojas Weiss) mostra que existem algumas dificuldades na área organizacional, mais especificamente na definição de cargos e delegação de autoridade. Por ser uma empresa familiar, e já estar muito tempo no mercado, incorre em algumas problemas de ordem estrutural e administrativa. Porém, a tradição e experiência no ramo oferece um alto padrão de confiança à clientes e colaboradores, o que se transforma em uma barreira a entrada de novos concorrentes. O enfoque principal esta na diferenciação, tanto na qualidade dos produtos como no atendimento prestado.

A empresa prima por utilizar o atendimento ao público como diferencial competitivo no ramo de negócio em que atua. Outro fator relevante tem sido a tentativa da direção em redefinir o *mix* de produtos da empresa. Alguns planos estão sendo ordenados para a liquidação de um ou mais itens no *mix* de produtos que a empresa oferece. O objetivo desse plano é focar naqueles que promovem maior lucratividade e racionalidade em custos e despesas.

A análise dos clientes da empresa revela um grande número de clientes inativos, ou seja, aqueles que possuem seus cadastros na empresa porém sem efetuar nenhuma compra por mais de 24 meses, que de alguma forma compraram na empresa. Tais clientes não estão sendo contatados perdendo-se a chance de proporcionar um impulso nas vendas totais e possibilitando a expansão da organização. A principal falha que originou esse problema tem sido a deficiência no atendimento no pós-venda. Um segundo fator está relacionado às deficiências internas, burocracias, inibindo o retorno dos mesmos.

Em pesquisa realizada com clientes e comunidade em geral no ano de 1997 na empresa, observou-se que 41% dos consumidores consideravam o atendimento o fator decisivo para comprar na empresa. Foi a partir disso que surgiu a necessidade de fortalecimento à área de atendimento e conseqüentemente a elaboração de um programa de qualidade no atendimento ao público, que promovesse simplicidade e adaptabilidade ao sistema utilizado.

O programa de qualidade no atendimento foi dividido em duas partes principais. Tal divisão objetiva facilitar o entendimento do segundo item do programa. A primeira determina alguns itens básicos para qualquer processo de atendimento, são eles: credibilidade, autonomia da frente de atendimento, sinceridade, o que clientes não gostam, e a motivação para o atendimento. Tal determinação surgiu após observação de que sem tais fatores tornam-se inviáveis a implementação e permanência de um programa de qualidade no atendimento ao público. Assim, como complemento, o segundo, mesmo sendo mais operacional, abrangeu vários tópicos determinados pela própria gerência e também em observações realizadas na frente de atendimento. Cada um deles foram expostos em tópicos visando facilitar a operacionalização e a compreensão sobre o tema. Os tópicos seguem da seguinte forma: O uso do telefone; tempo de espera; aparência; importância do sorriso e do nome; conhecendo as atividades principais dos clientes; organização; concorrência; demonstração do produto; comunicação; o *feed-back* ao cliente; atenção aos detalhes; o papel da gerência; o acompanhamento ao cliente, lidando com as críticas; por fim, encantando os clientes. No decorrer da elaboração do programa mais dois tópicos foram sugeridos para enriquecer a manutenção e avaliação do programa. São eles: o programa sugerido por Lobos para premiação de clientes e também um sistema simplificado de avaliação. Este último sofreu modificações para adaptá-lo a realidade da organização.

O programa foi elaborado de forma imparcial, e recomenda-se à todas as empresas que prestam serviços de atendimento. As principais limitações enfrentadas foram na coleta de dados teóricos sobre o tema abordado, na obtenção de informações sobre a necessidade de mudança na área de atendimento, a própria percepção da necessidade desta mudança, e a estruturação dos dados coletados.

Os gestores de empresas prestadoras de serviço deveriam se dar conta que investimentos em atendimento é crucial para a atração e manutenção de clientes. Maiores investimentos em programas de qualidade em serviços podem auxiliar no crescimento e geração de novos empregos.

9 BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, João Humberto. **Manual de iniciação empresarial**. Brasília: SEBRAE, 1987.
- BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**: gerenciando grupos nas organizações. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial, 2.ed. São Paulo : Makron Books, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: Editora José Olumpio, 1979.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos**: uma visão holística. 6.ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ed. São Paulo : McGraw-hill, 1989.
- DEJOURS, Chrisdtophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo : Oboré Editorial, 1987.
- DRUCKER, Peter F.. **Administração**: responsabilidades, tarefas e práticas. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1975.
- OSTRENGA, Michael. **Guia Ernst & Young para gestão da qualidade total**. 2.ed. Rio de Janeiro : Record, 1991.
- FRIEDMAN, Harry J.. **Não, obrigado. Estou só olhando!** São Paulo : Makron Books, 1995.
- GONÇALVES, David. **Varejo: os primeiros passos para o sucesso**. SEBRAE, São Paulo : HD Livros, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HERSEY, Paul., BLANCHARD, Kenneth H. . **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo : E.P.U., 1986.
- JURAN, J. M.. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

KOHLRAUSCH, Marlin. **Leve sua empresa ao 1º lugar.** 3.ed. São Paulo : Editora Gente, 1996.

KOONTZ, Harold., O'DONNEL, Cyril. **Princípios da administração:** uma análise das funções administrativas. 11. ed. São Paulo : Pioneira, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento, execução, análise.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

PRATES, Marcos Loureiro. **Super atendimento ao cliente.** 2.ed. Espírito Santo : Consulplan. 1995.

STONER, James A . F. **Administração.** 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1991.

ANEXOS

Anexo 1 – Foto da empresa (início das atividades) 1985



Anexo 2 – Foto da empresa (dias atuais) outubro de 1999

